

KOHTI TIIMIORGANISAATIOA

Ranuan Seudun Matkailu Oy

Päivi Torvinen

Opinnäytetyö
Matkailualan koulutusohjelma
YAMK

2014

LAPIN AMMATTIKORKEAKOULU
MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA

Matkailualan koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Opinnäytetyö

KOHTI TIIMIORGANISAATIOTA

Ranuan Seudun Matkailu Oy

Päivi Torvinen

2014

Toimeksiantaja Ranuan Seudun Matkailu Oy

Ohjaaja Eija Koivisto

Hyväksytty _____ 2014 _____

Tekijä	Päivi Torvinen	Vuosi	2014
Toimeksiantaja	Ranuan Seudun Matkailu Oy		
Työn nimi	Kohti tiimiorganisaatiota – Ranuan Seudun Matkailu Oy		
Sivu- ja liitemäärä	66 + 1		

Tässä tapaustutkimuksessa pohditaan keinoja parantaa taloudellisesti hyvinvoivan yrityksen, Ranuan Seudun Matkailu Oy:n menestymisen edellytyksiä tulevaisuudessa. Yrityksen toiminta on laajentunut viimeisten vuosien aikana. Toiminnan laajennuttua on tullut aika tarkentaa työntekijöiden työnkuvat ja vastualueet. Yrityksessä on käynnistetty organisaatiota koskeva muutosprosessi, jossa päämääränä on tiimiorganisaatiomalli. Tutkimuksen tavoitteena on tukea yrityksen organisaatiomuutosta.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on Miten yhtiön organisaatiota voidaan kehittää tämän päivän haasteita vastaavaksi? Organisaatiomuutoksen toteuttamisessa ratkaisevassa roolissa on yrityksen operatiivinen johto. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten työyhteisön arkea voidaan saada toimivammaksi esimiestyöskentelyä kehittämällä.

Kehittämisen pohjana on yrityksen esimiehille ja toimitusjohtajalle toteutettu haastattelu. Organisaation kehittämis ehdotusten perustana on oppivan organisaation kehittämisen MOTTI-malli. Mallin eri elementtien kehittämisen tueksi on teoriaosuudessa avattu organisaatiokulttuurin ja johtamisen kehittämisen merkitystä muutosprosessissa.

Tutkimuksessa tehdään ehdotus tiimiorganisaatiomallista ja annetaan ideoita organisaatiokulttuurin kehittämiseksi yrityksessä. Päävastuu kehittämisen käynnistämisestä on toimitusjohtajalla, mutta myös esimiehet on vastuutettava oman osastonsa, oman tiiminsä kehittämiseen yhdessä tiimin jäsenten kanssa. Yritys kehittyy kohti tiimiorganisaatiota vähitellen ja mahdollisesti tulevaisuudessa myös älykkääksi organisaatioksi.

Avainsanat

Johtaminen, oppiva organisaatio, organisaatiokulttuuri, organisaatiomuutos, tiimiorganisaatio

Author	Päivi Torvinen	Year	2014
Commissioned by	Ranuan Seudun Matkailu Oy		
Subject of thesis	Toward a Team Organization – Ranuan Seudun Matkailu Oy		
Number of pages	66 + 1		

This case study focuses on an economically viable company, namely Ranuan Seudun Matkailu Oy, and on the ways to enhance the company's future prospects. The operations of the company have expanded in the past years. Due to the expansion, the time has come to update the personnel's work descriptions and areas of responsibility. The company has launched a development process to create a team organization model. The goal of the study was to support the organizational transformation of the company.

The main question of the study was: How should the company's organization be developed to meet the challenges of today? The operative management of a company has a key role in implementing the organizational change. The purpose of the study was to find out how the daily activities of the work community can be facilitated by developing the work of the superiors.

The development work was based on an interview with the superiors and managing director of the company. The development proposals are based on the MOTTI development model of a learning organization. To support the construction of the various elements of the model, the theory part of the study addresses the significance of developing the organization culture and management in the transformation process.

The study introduces a proposal for a team organization model and provides ideas to develop the organization culture of the company. The managing director has the main responsibility to initiate the development work, but the superiors must also be committed to develop their own departments and teams together with the team members. The company will gradually shift toward a team organization and possibly later on toward an intelligent organization.

Key words Learning organization, management, organization culture, organizational change, team organization

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	2
1.1	TUTKIMUKSEN TAUSTAA	2
1.2	TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TYÖN RAJAUKSET	3
2	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	5
2.1	MATKAILUPITÄJÄ RANUA	5
2.2	HISTORIASTA NYKYPÄIVÄÄN	6
2.3	RANUAN SEUDUN MATKAILU OY	7
3	ORGANISAATIO YRITYKSEN MENESTYSTEKIJÄNÄ	9
3.1	ORGANISAATION RAKENTUMINEN JA ORGANISAATIOKULTTUURI	9
3.1.1	Organisaatorakenne	9
3.1.2	Organisaatiokulttuuri	11
3.1.3	Aineeton pääoma	13
3.2	ORGANISAATIO MUUTOKSESSA	16
3.2.1	Oppiva organisaatio	16
3.2.2	Organisaatiomuutos menestyksen porttina	19
3.3.	JOHTAMALLA MENESTYKSEEN	21
3.3.1	Strateginen johtaminen	22
3.3.2	Osaamisen johtaminen	25
3.3.3	Muutoksen johtaminen	29
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	33
4.1	SOVELTAVA TUTKIMUS	33
4.1.1	Tapaustutkimus	33
4.1.2	Kvalitatiivinen tutkimus	34
4.1.3	Tutkimuksen eettisyys, reliabiliteetti ja valideetti	35
4.2	TUTKIMUSMENETELMÄ JA HAASTATTELUAINEISTO	38
4.2.1	Työnkuva	40
4.2.2	Prosessinäkökulma	41
4.2.3	Talouden näkökulma	42
4.2.4	Asiakasnäkökulma	42
4.2.5	Osaaminen	43
4.3	TULKINTA	43
4.3.1	Tarkentumattomat työnkuvat	44
4.3.2	Osaamisen kehittäminen	45
4.3.3	Esimiesten vastuuttaminen	46
5	KEHITTÄMINEN	49
5.1	MOTTI-MALLI YHTIÖN KEHITTÄMISESSÄ	49
5.2	TIIMIORGANISAATIO	50
5.3	TYÖNKUVAT, ESIMIESTEN VASTUUTTAMINEN JA STRATEGIA	52

5.4 ORGANISAATIOKULTTUURI	54
5.4.1 Kehityskeskustelut.....	54
5.4.2 Osaaminen.....	55
5.4.3 Palaverit	55
5.4.4 Viestintä	56
6 YHTEENVETO	59
LÄHTEET	62

KUVIOLUETTELO

KUVIO 1. ORGANISAATORAKENTEEEN ULOTTUVUUDET	11
KUVIO 2. INHIMILLINEN, SUHDE- JA RAKENNEPÄÄOMA	15
KUVIO 3. MOTTI-MALLI OPPIVAN ORGANISAATION KEHITTÄMISEN RUNKONA	18
KUVIO 4. MUUTOKSEN JA OSAAMISEN SUHDE.....	21
KUVIO 5. OPERATIIVISEN JOHTAMISEN PERIAATEMALLI	25
KUVIO 6. TYÖYHTEISÖN JATKUVAN KEHITTÄMISEN FÖÖRUMIT	32
KUVIO 7. MOTTI-MALLIN SOVELTAMINEN RANUAN SEUDUN MATKAILU OY:N KEHITTÄMISESSÄ	49
KUVIO 8. RANUAN SEUDUN MATKAILU OY:N TIIMIORGANISAATIOMALLI.....	51
KUVIO 9. RANUAN SEUDUN MATKAILU OY:N VUODEN 2014 VUOSIKELLO	57

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Organisaatioiden on muututtava maailman kehittyessä nopeaan tahtiin. Ei kuitenkaan ole yhdentekevää, toteutetaanko organisaatiomuutos pakotetusti vai ovatko muuttajat ja muuttujat mukana silmät innosta hehkuen. Organisaatiomuutoksissa on tiettyjä yhteisiä piirteitä, mutta muutokset ovat kuitenkin ainutlaatuisia. Organisaatioilla on nyt ja tulevaisuudessa jatkuvasti jotakin uutta opittavaksi.

Organisaatiomuutos sanana herättää monessa pelonkaikuja. Sana liitetään yt-neuvotteluihin, lisätöihin tai se kuulostaa muuten vain johdon sanahelinältä. Mielikuvaan muutoksesta negatiivisena asiana on ilmeisesti vaikuttanut suurten, globaalien yritysten voiton varmistaminen, jolloin organisaatiomuutos on tehty ennakoivasti keskittämällä toiminnot. Toimintojen keskittämisestä johtuen toiminta Suomessa on vähentynyt tai lakannut lähes kokonaan seurauksenaan työttömyyttä. Organisaatiomuutos on synonyymi organisaation uudistumiselle ja kehittymiselle, jotka sanoina ovat sävyiltään positiivisia.

Toisinaan organisaatiomuutos voi olla perustelematon tai kokonaan turha. Joissain tapauksissa organisaatiomuutoksesta on tullut keino ratkoa johtamisen ongelmia yrityksissä tai sillä on pyritty perustelevaan yt-neuvotteluja. Ekonomi Keijo Varis on väitöskirjassaan todennut, että monet organisaatiomuutokset ovat täysin tarpeettomia. Hänen mukaansa organisaatiomuutoksien pitäisi perustua toimintaympäristön todellisten muutostarpeiden sekä organisaation johtajan ja henkilöstön muutosvalmiuksien analysointiin. (Varis 2012, 199–200.) On tiedettävä tarkkaan, mitä muutetaan ja vasta sitten ryhdyttävä toimiin. Hätönen on luonut analysointimallin oppivan organisaation kehittämiseen. Kehittäminen aloitetaan tekemällä kehitystarveanalyysi, ensin kartoitetaan kehittämisen tarve. (Hätönen 2005, 12.)

Organisaatiokulttuurin kehittäminen tiedetään hitaaksi, vaikeaksi, mutta mahdolliseksi prosessiksi. Miten elefantin pystyy syömään? Pieninä palasina! – sanonta pätee tässä projektissa. Suomessa järjestettiin vuonna 2013 työelämäfestivaali 925 Festival. Tapahtumassa perehdyttiin työelämää koskeviin viimeisimpiin tutkimustuloksiin ja uuden aikakauden johtamiseen, työtapoihin sekä itsensä kehittämiseen. Seminaarissa oli puhujana muun muassa Puli-

zer-palkittu toimittaja ja tiedekirjailija Charles Duhigg. Hänen mukaansa tapojen muuttaminen 45–55-vuotiailla on yhtä mahdollista kuin 15–25-vuotiailla. Tapojen muuttaminen tapahtuu vaihteittain antamalla ensin tietoinen vihje, kuten esimerkiksi juoksukengät sängyn viereen illalla. Kun juoksulenkki aamulla on käyty, on vuorossa palkinto, mikä todella tuntuu palkinnolta. Vihjetä, toimintoa ja palkitsemista toistamalla toivotusta muutoksesta tulee rutiniinomaista, siis hyvä tapa. Duhigg varoittaa tarttumasta liian moneen haasteeseen eli vain yhtä tapaa kannattaa kehittää kerralla. (Sammalisto 2013.) Opinnäytetyössä käytetään organisaation kehittämiseen oppivan organisaation kehittämisen keinoja. Organisaatiota kehitetään osa kerrallaan, alati jatkuvana prosessina. Organisaation tapoja, siis organisaatiokulttuuria voidaan muuttaa vähitellen samalla tavalla kuin ihmisten tapoja.

Johtajan rooli muutoksen toteuttamisessa on keskeinen. Palvelutehtävässään muutosjohtaja ja esimies jäsentävät muuttuvan organisaation perustettävää, josta heillä on oltava yhtenäinen käsitys. Muutosta johtaessaan esimiesten ja johdon vaativin tehtävä on organisaatiokulttuurin kehittäminen sekä siihen liittyvien arvojen kirkastaminen. Operatiivisen johdon tärkeimpänä tehtävänä on selventää, miten yrityksen strategiset linjaukset ja visio konkretisoituvat työntekijän päivittäisessä työssä.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja työn rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tukea Ranuan Seudun Matkailu Oy:ssä menneillään olevaa organisaatiomuutosta. Organisaatiomuutos käynnistettiin kesällä 2013 omistajatahon ja toimitusjohtajan alustamana. Organisaatiota kehitetään tiimiorganisaatioksi. Kehittämisen tarve pohjautuu yhtiön toiminnan laajenemiseen viimeisen kymmenen vuoden aikana. Toiminnan laajennuttua henkilöstön toimenkuvat ja vastualueet ovat tarvelähtöisesti muuttaneet useamman kerran. Yritys on liiketaloudellisesti hyvin menestyvä.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys ja sitä täydentävät kaksi alatutkimuskysymystä ovat seuraavat:

Miten yhtiön organisaatiota voidaan kehittää tämän päivän haasteita vastaavaksi?

Mitä arjen esimiestyötä vaikeuttavia haasteita on esimiesten arjessa?

Miten edellä mainittuihin haasteisiin liittyen kehitetään toimintaa?

Tässä opinnäytetyössä pyritään selvittämään, miten työyhteisön arki saadaa toimivammaksi esimiestyöskentelyä kehittämällä. Esimiestyö ja johtaminen ovat osa organisaatiokulttuuria. Koska esimiehet ja toimitusjohtaja toimivat yhtiössä operatiivisessa johdossa, he ovat organisaatiokulttuurin kehittämässä tärkeimmässä roolissa.

Kehittämisen pohjana on tutkimusta varten toteutettu haastattelu, jossa haastateltiin kolme esimiestä ja toimitusjohtaja. Aineisto kerättiin toimeksiantajan toiveesta vain esimiehiltä, jolloin muutosprosessia voitiin tutkimuksessa tarkastella tarkemmin operatiivisen johdon näkökulmasta. Haastatteluissa selvitettiin esimiesten nykyinen työnkuva, ammatillinen osaaminen, halu ja mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen, taloudellinen tietämys yhtiöstä ja omasta osastostaan sekä suhtautuminen asiakkaisiin. Tutkimustuloksissa keskitytään nimenomaan niihin yhtiön operatiivisen johdon toiminnan alueisiin, joissa haastattelujen perusteella havaittiin eniten kehitettävää, ja joihin esimiehet ja johto voivat toiminnallaan eniten vaikuttaa. Osaamiskartoitus ja kehittämistarveanalysointi henkilöstön osalta jää tulevien tutkimusten tehtäväksi. Yhtiön vallitseva organisaatiokulttuuri hidastaa kehittämistä ja tästä syystä aineettoman pääoman johtamiseen kiinnitetään opinnäytetyössä tarkempaa huomiota.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on antaa sykkettä ja tahtia yhtiön johdolle ja esimiehille kehittämisen prosessiin, joka yhtiössä on käynnissä. Opinnäytetyön teoriaosuudessa esitetään toiminnan jatkuvalle kehittämiselle perusteet, jotta koko henkilöstö voisi jatkossa toteuttaa kehittämistä yhdessä. Strategiaan ja visioon pohjautuva toiminnan kehittämisen tarveanalysointi ja kehittämisen jatkaminen siltä pohjalta perustellaan opinnäytetyössä. Opinnäytetyö käsittelee pääasiassa organisaatiomuutosta operatiivisen johdon näkökulmasta. Tutkimuksessa ei paneuduta tarkemmin yhtiön talouteen, markkinointiin eikä strategiaproessiin. Opinnäytetyön tulokset ja kehittämisideat esitetään yhtiöhallitukselle ja koko henkilöstölle yhteisessä tilaisuudessa opinnäytetyön valmistuttua.

2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

2.1 Matkailupitäjä Ranua

Matkailu on tutkitusti merkittävä tulonlähde monelle ranualaiselle. Matkailun tutkimus- ja koulutusinstituutti MTI ja Lapin yliopisto ovat tutkineet matkailun talousvaikutuksia 12:ssa Lapin kunnassa. Ranualla matkailun osuus kaikkien toimialojen liikevaihdosta on suhteellisesti samaa tasoa kuin selvityksessä mukana olevissa väestömäärältään suurimmissa kunnissa. Tutkimuksen mukaan matkailutuloa kohdistuu perinteisesti matkailutoimialojen lisäksi huomattavasti esimerkiksi vähittäiskauppoihin. Ranualla suurin matkailutulo kohdistui vähittäiskaupan alalle. Majoitus- ja ravitsemus- sekä ohjelmapalvelualat ovat vähittäiskauppaa työvoimavaltaisempia ja siten merkittäviä työllistäjiä tutkimuksen kaikissa kunnissa. (Satokangas 2013, 24–25.)

Ranuan matkailun merkittävin toimija on Ranuan Seudun Matkailu Oy:n omistama Ranuan eläinpuisto, joka houkuttelee vuosittain noin 100 000 kävijää. Kävijämäärä nousi ratkaisevasti jääkarhun pennun synnyttyä 18.11.2011. Ranzo-nimen saanut jääkarhunpentu nosti vetovoimallaan Ranuan eläinpuiston kävijämäärän vuonna 2012 ennätykselliseen 151 353:een. Vetovoimatekijänä toimii myös alueen luonto. Majoituspaikkojen määrä Ranualla lisääntyi joulukuun 2012 avatun 120-vuodepaikkaisen lomakylän ansiosta. Lomakylän kymmenessä paritalossa on 20 nykyaikaisin mukavuuksin varustettua lomahuoneistoa. Hotelli Ilveslinna on tarjonnut majoitusta ja ravintolapalveluja paikkakunnalla jo kolmen vuosikymmenen ajan. (Lapin liitto 2013, 19; Satokangas 2013, 24–25.)

Eläinpuiston yhteydessä toimii myös muita palvelukokonaisuuksia, kuten leirintäalue ja ohjelmapalvelukeskus. Ranua on onnistuneesti hyödyntänyt mainettaan hillapitäjänä. Ranuan Hillamarkkinat elokuun ensimmäisenä viikonloppuna ovat alueen merkittävin matkailijoita houkutteleva tapahtuma. Ranua tekee matkailumarkkinointia yhdessä Rovaniemen kanssa. Rovaniemen seudun kesämatkailun kehittämiseksi on toteutettu alueen käyntikohteisiin yhteinen kesäpassi. (Lapin liitto 2013, 19; Satokangas 2013, 24.)

2.2 Historiasta nykypäivään

Ranuan eläinpuisto avautui yleisölle 17.6.1983. Eläinpuiston 30-vuotisjuhlaa vietettiin kesällä 2013. Idean eläinpuiston perustamisesta sai KTM:n virkamies Pertti Korhonen, joka yhdessä Ranuan silloisen kunnanjohtajan Kauno Harjun kanssa mietti ideoita Ranuan, Suomen kolmanneksi köyhimmän kunnan kehittämiseksi. Hanketta valmisteltiin salaisesti kunnanjohtajan johdolla. Kilpailevia hankkeita oli vireillä sekä Rovaniemellä että Kuusamossa. Ranua toimitti ensimmäisenä salassa valmistellun lupahakemuksensa maa- ja metsätalousministeriöön ja lupa eläinpuiston perustamiseen heltisi. Eläinpuiston rakentaminen aloitettiin syksyllä 1982 ja avajaisia vietettiin 17.6.1983, tasan kymmenen vuotta Ähtärin eläinpuiston avaamisen jälkeen. (Ranua Zoo 2013.)

Puiston avautuessa asiakkaat pääsivät ihailemaan karhun, suden, ilveksen, ahman, ketun, naalin sekä supikoiran elämää. Seuraavana vuonna rakennettiin hirvieläinkierros ja lintueläinkierros. Villisikojen aitaus valmistui vuonna 1987. Kävijämäärät olivat alkuvuosina noin 70 000 kävijää, mutta Suomen ensimmäisen jääkarhun muutettua eläinpuistoon vuonna 1989 kävijämäärä kasvoi 110 000:een. Samana kesänä Ranualla olivat myös Suviseurat. (Ranua Zoo 2013.)

Eläinpuiston pihapiiriin valmistui vuonna 1986 Murr Murr -linna. Linnan tiloissa on toiminut muun muassa Pentikin pehmoleluompelimo, keramiikkapaja ja myymälä. Nykyään tiloissa toimivat Ranuan Revontuli Oy myyden tilaviinejä ja luonnonmarjatuotteita, Fazerin makeismyymlä, Lelutapuli-matkamuistomyymlä sekä lastenvaateliike Tenavakulma. Fazerilla oli vuodesta 1988 vuoteen 1999 Ranualla eläinpuiston parkkipaikan toisessa päässä marmeladitehdas, jossa valmistettiin muun muassa Vihreitä Kuulia ja Pihlaja-karkkeja. (Ranua Zoo 2013.)

Eläinpuistoon valmistui 1990-luvun alussa uusi eläintalo. Kotieläinpuisto ja satupuisto uudistettiin. Kansainvälistyminen käynnistyi virolaisten joulumatkailijoiden ansiosta 1980–1990-lukujen taitteessa. Yhteistyötä Rovaniemen hotellien ja safariyritysten kanssa tiivistettiin. Jouluturisteja alkoi saapua myös Kemistä, Oulusta, Syötteeltä ja Kuusamosta. Itäsaksalaisten määrä lisääntyi parin kesän ajaksi Berliinin muurin murruttua vuonna 1989. Ranua

sijaitsi sopivasti matkan varrella kohti Nordkappia. Nykyään lähes neljännes kävijöistä on ulkomaalaisia. Tärkeimpiä asiakasmaita ovat Venäjä, Espanja, Italia, Kreikka, Saksa, Hollanti ja Ranska. (Ranua Zoo 2013.)

Vastaanottorakennus on valmistunut vuonna 2003. Myskihärkä sekä jääkarhusisarukset Venus ja Valeska muuttivat eläinpuistoon vuonna 2006 ja 30-vuotisjuhlan kunniaksi myskikauris muutti puistoon vuonna 2013. Vuosituhannen alussa erityistä huomiota kiinnitettiin laadun kehittämiseen. Toiminnan laajentumisen esteeksi todettiin oheispalveluiden puute ja majoitustarjonnan niukkuus. Investoinnit suunnattiin palvelutarjonnan monipuolistamiseen. Vuonna 2006 eläinpuistossa aloitettiin safaritoiminta Ranua Wildlife Safaris -aputoiminimellä. Täyden palvelun safaritalo valmistui linnan laajenusosaan ennen joulusesonkia vuonna 2007. Eläinpuiston läheisyyteen avattiin vuonna 2009 Ranua Zoo Camping -leirintäalue. Lomakylä Gulo Gulo huoneistoiheen valmistui ennen joulusesonkia vuonna 2012. Myös eläinpuiston ravintolarakennus uudistettiin samaan aikaan. Kävijämäärät ovat vakiintuneet noin 100 000 kävijään vuosittain. (Ranua Zoo 2013.)

Ranuan eläinpuisto sijaitsee noin 80 kilometriä Rovaniemeltä kaakkoon, kantatie 78:n varrella. Matka Rovaniemeltä Ranualle kestää noin yhden tunnin. Ranuan eläinpuiston erikoisuus ovat arktiset eläimet. Eläinpuistossa on noin 50 villieläinlajia ja 200 eläinyksilöä. Kesällä alueella toimivat lisäksi kotieläinpuisto, satupuisto ja sähköautorata. Eläinpuiston läheisyydessä on noin kolmen kilometrin luontoreitti, jonka varrella on laavu ja kota. Ranuan eläinpuisto erottuu muista eläintarhoista luonnonmukaisuudellaan. Eläinpuisto on rakennettu luontoon, ja asiakkaat voivat tutustua eläimiin kävellen helppokulkuisia kävelysiltoja pitkin. Korkealla kulkevilta kävelyreiteiltä asiakkaat näkevät hyvin eläinaitauksiin, ja reittien ansiosta puiston luonto pysyy hyvässä kunnossa. Ranuan eläinpuiston eläimet saavat elää Euroopan suurimmissa aituksissa. (Ranua Zoo 2013.)

2.3 Ranuan Seudun Matkailu Oy

Yritysrekisterin mukaan Ranuan Seudun Matkailu Oy harjoittaa matkailuelinkeinoa, leiritoimintaa, safaritoimintaa sekä ohjelmapalveluiden ja majoituksen välitystoimintaa. Toimintaansa varten yhtiöllä on omistuksessaan leirintä-,

eläinpuisto- ja virkistysalueita sekä muita matkailua palvelevia laitoksia. (Kauppalehti 2014.)

Ranuan Seudun Matkailu Oy:n toiminta on laajentunut käsittäen nykyään muutakin kuin pelkän eläinpuistokierroksen myynnin. Eläinpuiston aluetta on lähimenneisyydessä kehitetty menestyksekkäästi ja määrätietoisesti käyntikohteesta matkailukohteeksi. Eläinpuiston läheisyyteen on avattu leirintäalue sekä lomakylä Gulo Gulo pidentämään vieraiden viipymää. Alueella on myös safaritarjontaa, ravintola, matkamuisto- ja tilaviinimyymlä sekä lastenvaate-liike. (Hinno 2013.)

Alueen toimintaa kehitettäessä on kehitettävä myös eläinpuistoa, päätuotetta. Kansainvälisillä markkinoilla eläinpuisto ei kuitenkaan ole ydintuote, vaan matkailija tulee Ranualla majoittuakseen ja tavoittelemaan elämyksiä, joista yhden muodostaa eläinpuistokäynti. Maailman eläinpuistoihin verrattuna Ranuan eläinpuisto on vain pieni eläinpuisto, vaikka poikkeaa luonnonläheisyydellään muun maailman eläinpuistoista. Eläinpuisto on ydintuote edelleen kotimaisille matkailijoille, joita suurin osa asiakkaista on. Henkilöstön asiantuntijuudella ja moniosaamisella on suuri merkitys eläinpuiston menestymisessä tulevaisuudessa. (Hinno 2013.)

Ranuan Seudun Matkailu Oy:n pääomistaja on Ranuan kunta. Yhtiössä on vakituisia työntekijöitä asiakaspalvelu-/majoitus-/safari-toimintavastaava, intendentti, eläintenhoitajien esimies, kaksi eläintenhoitajaa, kaksi asiakaspalvelutyöntekijää, kiinteistönhoitaja, siistijä sekä toimitusjohtaja. Sesonkityöntekijöitä eläinpuisto työllistää vaihtelevan määrän ajankohdan tarpeen mukaan. Safarityöntekijät työskentelevät tilaustarpeen mukaan. Erityisesti kesäisin yhtiö työllistää merkittävän määrän kunnan nuoria. Samassa rakennuksessa lipunmyynnin kanssa toimii ravintola, jonka kaksi omistajaa tekevät yhteistyötä Ranuan Seudun Matkailu Oy:n kanssa. (Hinno 2013.)

3 ORGANISAATIO YRITYKSEN MENESTYSTEKIJÄNÄ

Yksilöiden saavutukset ovat heidän organisointikykynsä ja -taitonsa tuloksia. Kukaan ei kuitenkaan toteuta visioitaan yksin, vaan jokainen tarvitsee toisten ihmisten tukea. Yksilöiden saavutusten taustalla on laajempi yhteisö ja onnistumisten perustana ovat yhteisölliset tekijät. Yhteisöllisillä tekijöillä tarkoitetaan ihmisten yhteistyön tarkoituksen määrittämistä, välttämättömien tehtävien tarkoituksenmukaista hoitamista ja kokonaisuuden hallintaa eli kykyä luoda ja hallita organisaatioita. Silloinkin, kun ihminen luulee toimivansa yksin, hän turvautuu muiden ihmisten työn tuloksiin, joita ovat esimerkiksi asunnot, liikennetkaisu ja erilaiset työkalut. Ihmiset elävät organisaatioyhteiskunnassa, mikä mahdollistaa huomattavasti paremmat mahdollisuudet käyttää kekseliäisyyttä ja innovatiivisuutta kuin toimimalla yksin. (Harisalo 2010, 13.)

3.1 Organisaation rakentuminen ja organisaatiokulttuuri

3.1.1 Organisaatorakenne

Organisaatio on yhteistoimintajärjestelmä, joka kokoaa ja yhdistää erilaiset voimavarat haluttujen tarkoitusten toteuttamiseksi (Harisalo 2010, 31). Organisaatio voidaan määritellä myös ihmisten muodostamaksi yhteistoiminnaksi, jonka pyrkimyksenä on saavuttaa yhteiset tavoitteet. Organisaatio toimii monien eri ryhmien ja ihmisten tavoitteiden säätelemänä. Organisaatio voi olla myös ihmisten suhteiden verkosto, joka toimii joustavasti, verkostomaisesti ja innovatiivisesti. (Lämsä–Hautala 2005, 9, 11–12.) Buchanan ja Huczynski määrittelevät organisaation seuraavasti: "Organisaatio on sellainen sosiaalinen ryhmäjärjestely, joka pyrkii saavuttamaan kontrolloidun toiminnan avulla kollektiivisia tavoitteita." Määritelmän mukaan ryhmän ihmiset ovat säännönmukaisella tavalla vuorovaikutuksessa keskenään saaden aikaan organisoitua toimintaa. Ihmiset yhdessä saavuttavat asettamiaan, heille arvokkaita tavoitteita. Ryhmän toiminta on kontrolloitua, toisin sanoen ryhmä organisoii sekä koordinoi jäsentensä ja osiensa toimintaa. (Honkanen 2006, 45–46.)

Yhteisön valitsema organisaatiomalli vaikuttaa ratkaisevasti siihen, mitä organisaatiosta ajatellaan ja kuinka sitä tutkitaan ja kehitetään. Harisalo määrittelee organisaation neljällä eri tavalla. Yleisin tapa määritellä organisaatio pohjautuu tavoitteellisuuteen ja tehokkuuteen. Sen mukaan organisaatio on

huolellisesti suunniteltu järjestelmä, jonka tehtävänä on toteuttaa sille asetetut tavoitteet. Määritelmässä korostetaan tavoitteellisuutta ja tehokkuutta, jotka ovat tämän määritelmän mukaan organisaation tärkeimpiä ominaisuuksia. (Harisalo 2010, 17–18.)

Toinen tapa määritellä organisaatio on nimeltään säilymismalli tai luonnollinen järjestelmä. Tässä määritelmässä organisaatiot edustavat järjestelyitä, joiden tavoitteena on mahdollistaa organisaation olemassaolo ja toiminnan jatkuminen. Tämän määritelmän mukaan tavoitteellisuus ja tehokkuus voivat olla toissijaisia kriteereitä organisaation säilymisen ollessa ensisijainen kriteeri. (Harisalo 2010, 17.)

Kolmas tapa määritellä organisaatio on vaihdantamalli, jota kutsutaan myös avoimen järjestelmän malliksi. Tässä määritelmässä korostuvat organisaation ja toimintaympäristön välinen vuorovaikutus ja vaihdanta. Tässä tarkastelumallissa ollaan kiinnostuneita siitä, miten toimintaympäristön olosuhteet ohjaavat ja rajoittavat organisaation kehitysmahdollisuuksia. Organisaatiot tarkkailevat ympäristöään, kehittävät toimintaansa havaintojensa perusteella ja tyydyttävät ympäristönsä vaatimukset. (Harisalo 2010, 18.)

Organisaatio voidaan määritellä myös tulkinnalliseksi mielikuvaksi. Tässä neljännessä organisaatiomääritelmässä ihmisten ymmärrys organisaatiosta pohjautuu heidän omiin käsityksiin ja tulkintoihin. Tulkinnalliset mielikuvat ovat pelkistyskäsitteitä jatkuvasti muuttuvasta todellisuudesta. Ihmisen miettiessä omaa itseään, kuka hän on ja millaiseksi hän haluaa tulla, hän samalla määrittää omaa käsitystään organisaatiosta. Ihmisen muodostamaa käsitystä mielikuviansa perusteella kutsutaan kulttuuriseksi organisaatiomalliksi. (Harisalo 2010, 18.)

Kaikilla organisaatioilla on ominaisuuksia, jotka esiintyvät eri sävyissä ja painotuksissa riippuen määritelmästä. Ominaisuuksia ovat esimerkiksi tavoitteellisuus, rationaalisuus, muodollisuus, päätöksenteon keskittäminen ja hajauttaminen, erikoistuminen sekä organisaation koko. Yhtenä ominaisuutena pidetään myös organisaation monimutkaisuutta, millä tarkoitetaan organisaatiossa samanaikaisesti käsiteltävien moninaisten ja ennakoimattomien asioiden suurta lukumäärää. Monimutkaisuutta lisää vaikeus kertoa tai kuvata

luotettavasti, kuinka erilaiset, ennakoimattomat asiat vaikuttavat toisiinsa. Monimutkaisuudella viitataan myös asioiden hallinnan edellyttämään tietämykseen. (Harisalo 2010, 27–28.)

"Organisaatorakenteella tarkoitetaan organisaatiossa toimivien ihmisten välisiä suhteita ja niihin rakentuneita toimintatapoja" (Lämsä–Hautala 2005, 152). Organisaatorakenteella voidaan tarkoittaa myös kuvausta, josta päätöksenteko-, vastuu- ja raportointisuhteet ilmenevät (Huusko 2007, 55). Organisaation rakenne mahdollistaa johtamisen. Yrityksen työntekijät voivat muodostaa yhteisen näkemyksen toiminnan järjestyksestä, työnjaosta ja ohjaussuhteista, jolloin toiminnan suunnittelu, järjestäminen, ohjaus ja valvonta onnistuvat organisaatorakenteen pohjalta. Organisaatorakenteen tarkoituksena on määrittää ihmisten tehtävät, vastuualueet, työroolit ja suhteet sekä viestintäverkostot (ks. Kuvio 1). Organisaatorakenteella on ratkaiseva tehtävä myös työntekijöiden tyytyväisyyden ja yhteistyön edistäjänä. Jotta yritys voi vastata kehittymistarpeisiinsa, organisaatorakenteen on oltava joustava. (Lämsä–Hautala 2005, 152–153.)



Kuvio 1. Organisaatorakenteen ulottuvuudet (mukaillen Lämsä–Hautala 2005, 157–160)

3.1.2 Organisaatiokulttuuri

Organisaatorakenteen rinnalla ja siihen istutettuna työyhteisön toimintaan vaikuttaa syvästi organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuurista voidaan löytää selitys, miksi organisaatio, jolla on kilpailijoitaan heikommat aineelliset voimavarat, voi kuitenkin menestyä kilpailijoitaan paremmin. Organisaatiokulttuuri määrittää yksinkertaisimmillaan "tavaksi, jolla asiat hoidetaan". Martins ja Terblanche (2003, 64–74) määrittelevät organisaatiokulttuurin "organisaation henkilökunnan yhteisesti jakamiksi, syvään juurtuneiksi ja usein alitajuisiksi arvoiksi ja uskomuksiksi". Organisaatiokulttuuria synnyttää henki-

löstö ylläpitämällä hyväksi koettuja käytänteitä sosiaalisessa kanssakäymisessään. Käytänteistä muodostuu yhteisesti hyväksyttyjä ja omaksuttuja tapoja toimia ja käsitellä ongelmia organisaatiossa. (Puusa–Reijonen 2011, 309.)

Harisalon mukaan organisaatiokulttuuri on organisaatiossa suhteellisen laajasti omaksuttu henkinen syvärakenne, jonka varassa organisaatiossa ajatellaan, toimitaan ja strukturoidaan valinnan mahdollisuuksia. Kulttuuri ohjaa ihmisten ajattelua, arvostuksia ja huomiokykyä. Se ohjaa myös ihmisten käyttäytymistä. Kulttuuri ehdollistaa ihmisten valintaan vaikuttavia tekijöitä ja valinnan mahdollisuuksia ja siten tehostaa, helpottaa ja rutinoi ihmisten valintojen tekemistä. (Harisalo 2010, 266–267.) Martinsin ja Terblanchen tavoin Paalumäki viittaa organisaatiokulttuurin määritelmässään sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitykseen. Paalumäki määrittelee organisaatiokulttuurin syntyneen ajan mittaan sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Se on tietylle ryhmälle yhteistä merkitysjärjestelmää, joka luo organisaation jäsenille yhteisen viitekehyksen ja joka ohjaa heidän toimintaansa. (Paalumäki 2011, 317.)

Organisaatiokulttuurin perustehtäviä ovat sosiaalisen järjestyksen luominen ja jatkuvuuden rakentaminen. Sen tehtäviä on myös luoda pohja sitoutumiselle ja motivaatiolle sekä luoda perusta kollektiiviselle ja yksilölliselle identiteetille. Kulttuuri tuo yritykseen tarpeellista integraatiota ja konsensusta, joka pitää yhteisön koossa. Yhteisen ymmärryksen voimin yhteisön on helpompaa toimia ryhmänä. Organisaatiokulttuurilla on yleinen taipumus vastustaa muutosta ja luoda stabiilitteettia. Joskus kulttuuri voi toimia haitallisestikin tarpeellisia uudistuksia vastaan, mutta toisinaan muutoksen vastustaminen voi olla järkevä vaihtoehto. Näin on silloin, kun pysyvyys ja omiin kokemuksiin turvaaminen on yrityksen menestyksen kannalta strateginen menestystekijä tai jopa kriittinen selviytymiskeino muuten epävakaa toimintaympäristössä. (Paalumäki 2011, 322–325.)

Organisaatiokulttuurin vahvuus ja sopeutuvuus vaikuttaa yrityksen taloudelliseen suoriutuskykyyn myönteisesti. Vahvuudella tarkoitetaan yhdenmukaista, koko organisaation läpäisevää ja sisäisesti yhdenmukaista kulttuuria. Yhteys perustuu ajatukseen siitä, että kulttuurisesti vahva organisaatio kykenee suuntaamaan tavoitteensa selkeämmin. Sopeutuvassa organisaatiokulttuu-

riassa ei ilmene liiallista staattisuutta, mikä auttaa organisaatiota reagoimaan ympäristön muutoksiin. (Paalumäki 2011, 322–326.) Harisalo puolestaan määrittelee vahvan organisaatiokulttuurin kulttuuriksi, jossa perusolettamukset, arvot, perspektiivit ja konkreettiset tulokset tukevat toisiaan eikä niiden välillä ole toimintaa hidastavia ristiriitoja. Tällöin työntekijät ovat sisäistäneet sen kiistattomasti ja toimivat sen mukaan johdonmukaisesti. Vahvan kulttuurin yrityksessä ohjauksen ja valvonnan tarve vähenee ja siten saadaan aikaan kustannussäästöjä. (Harisalo 2010, 270–271.)

Kulttuurin muuttaminen voi olla vaikeaa – vaikeampaa kuin organisaatiorakenteen muuttaminen, mutta organisaatiokulttuurin muuttaminen on silti mahdollista. Yrityksen on luotava itselleen vahva kulttuuri. Vahvan kulttuurin vaikutus yrityksen menestykseen on kiistatonta; se saa ihmiset suuntaamaan ajatuksensa, toimintansa ja valintansa tiettyyn suuntaan. Organisaatiokulttuuri yhdistää organisaation työntekijöiden yhteisten kokemusten kautta, vahvistaa heidän yhteisymmärrystään sekä saa heidät ponnistelemaan kohti samoja tavoitteita. Organisaatiokulttuurilla voidaan luoda yritykseen kilpailijoihin verrattuna ylivoimainen osaamisen perusta. (Harisalo 2010, 273, 281.)

Organisaatiokulttuuri on osa aineetonta pääomaa ja siksi sen tarkastelussa ja kehittämisen tavoitteissa ei voida paneutua vain taloudelliseen hyötyyn. Kulttuurin kehittämisessä olennaisinta on yrityksen jokapäiväisten toimintojen analyysi: miten ihmiset toimivat yhdessä ja tekevät työtä. Kehittämistoimenpiteet kohdistetaan analysoitaviin työprosesseihin. Toisinaan pelkästään työprosessien läpikäynti voi olla sysäys kehittymiselle. Kulttuurin analyysi on siis, samoin kuin muidenkin aineettomien pääomien erien mittausta, jokaisen yrityksen omaa, luovaa kehittämistyötä ja semmoisena alituisen jatkuva prosessi. Kulttuurin näkyväksi tekemisen seurauksena muutos usein käynnistyy automaattisesti. Jos henkilöstö osallistuu prosessiin, muutos yleensä nopeutuu. (Paalumäki 2011, 330–331.)

3.1.3 Aineeton pääoma

Aineeton pääoma on sitä yrityksen omaisuutta, jota ei voida käsin kosketella. Aineettomuutta on esimerkiksi työntekijöiden osaaminen ja motivaatio. Palveluorganisaatiossa tuotteet eli palvelut ovat myös aineettomia. Organisa-

tiokulttuurissa yrityksen työntekijöiden tapa tehdä työtä voi olla kilpailutekijä tai vastaavasti pinttyneessä kulttuurissa kehitystä jarruttava tekijä. Koska omaisuus muodostuu näkymättömistä ja vaikeasti määriteltävistä ilmiöistä, sitä on varsin vaikea hallita. Tämä aiheuttaa haasteita aineettoman pääoman johtamiselle ja sen mittaamiselle. Aineettomuudesta huolimatta aineettomuus on kuitenkin erittäin konkreettista. Konkreettisuus korostuu nimenomaan silloin, kun aineetonta pääomaa ei johdeta. Inhimillinen pääoma, työntekijän osaaminen ja kokemukset, lähtee päivittäin säännöllisesti kotiin ja jää aikanaan eläkkeelle. Inhimillinen pääoma voidaan helposti menettää kilpailevalle yritykselle jo ennen eläkeikää. (Lönnqvist 2012, 99.)

Yleensä aineeton pääoma määritellään ei-rahalliseksi pääomaksi, joka ei ole konkreettista, mutta jolla on arvoa ja joka tuottaa tulevaisuuden voittoja (ks. Choong 2008, 609–638). Lönnqvistin, Kujansivun ja Antolan (2005, 12) mukaan aineettomalla pääomalla tarkoitetaan sitä organisaation pääomaa, joka ei ole fyysistä tai taloudellista omaisuutta. Puusa ja Reijonen kirjoittavat Edvinssonin ja Sullivanin määritelleen artikkelissaan vuonna 1996 aineettoman pääoman olevan tietoa, joka voidaan muuttaa arvoksi. Suomalaisessa kirjallisuudessa aineetonta pääomaa kuvataan myös termeillä älyllinen pääoma tai tietopääoma. Näissä termeissä korostuu tiedon merkitys aineettomana pääomana. (Puusa–Reijonen 2011, 10–11.)

Aineeton pääoma jakaantuu osa-alueisiin, joita ovat inhimillinen pääoma, suhdepääoma ja rakennepääoma (ks. Kuvio 2). Inhimillistä pääomaa on yksilöiden hallussa oleva aineeton pääoma, kuten henkilökohtaiset ominaisuudet, osaaminen ja kokemus. Suhdepääomaan kuuluvat organisaation ulkoiset sidosryhmät, verkostot ja erilaiset kontakti- ja yhteistyösuhteet. Rakennepääoman muodostavat organisaation toimintaan liittyvät rakenteet, järjestelmät, prosessit sekä toimintatavat ja toiminnan kulttuuri. (Puusa–Reijonen 2011, 15–16.)



Kuvio 2. Inhimillinen, suhde- ja rakennepääoma (mukaillen IC Partners Oy 2004, 17; Puusa–Reijonen 2011, 15)

Ongelmat organisaatioissa liittyvät yleensä tieto-taidon siirtämiseen, olennaisen tiedon priorisointiin sekä tiedon yhteiseksi tekemiseen. Tiedon jakaminen on hankalaa, mikä osaltaan johtuu siitä, että me yleensä tiedämme enemmän kuin osaamme kertoa. Tieto voidaan ymmärtää eksplisiittiseksi, millä tarkoitetaan perusteltua, totta olevaa uskomusta, sekä hiljaiseksi tiedoksi. Eksplisiittinen tieto kyetään lausumaan ääneen, se voidaan piirtää tai kirjoittaa. Tieto, joka on sidottu aisteihin, fyysisiin kokemuksiin, liiketaitoihin, intuitioon, äänen lausumattomiin mentaalisiin malleihin tai peukalosääntöihin, on hiljaista tietoa. Molemmat tiedon tyypit ovat organisaatiossa työskenteleville tärkeää tietoa. Uuden tiedon luominen on yrityksen kilpailukeino. Dynaamista tietoa luodaan yksilöiden ja organisaatioiden välisissä sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa. Vuorovaikutustilanteiden mahdollistaminen on edellytys uuden tiedon syntymiselle. (Puusa–Reijonen 2011, 19–21.)

Yrityksen kyky toimia oikein suhteessa kilpailijoihin, asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin määräävät sen kilpailukyyn ja menestymisen markkinoilla. Organisaation inhimillinen voimavara, sen työntekijät saavat aikaan organisaation päivittäiset tulokset. Työntekijät ja heidän toiminta yrityksessä muodosta-

vat organisaation kokonaisuuden. Mitä osaavampia ja motivoituneempia sen työntekijät ovat, sitä paremmat edellytykset yrityksellä on menestyä. (Puusa-Reijonen 2011, 310.)

3.2 Organisaatio muutoksessa

Maailmassa tieteellinen ja tekninen tieto kaksinkertaistuu joka 5.–7. vuosi. Tämä tarkoittaa, että viiden vuoden päästä enää puolet nyt tuotetusta tiedosta on sovellettavissa. Teknologian muutokset aiheuttavat tiedon vanhenemista. Globalisoituminen aiheuttaa voimakasta painetta kaikilla aloilla maailmanlaajuiseen kilpailuun. Taloudellisen, poliittisen ja sosiaalisen ympäristön on muututtava olosuhteiden muuttuessa. Taloudellisen hyvinvoinnin levittäytyttyä lähes koko maailmaan työväestön keski-ikä nousee, osaamisvaatimukset kasvavat ja ihmisten työpaineet lisääntyvät. Myös ympäristö ja ekologinen hyvinvointi aiheuttavat ihmisille uusia paineita. Tästä kaikesta johtuen yritykset elävät alituisen muutosprosessissa. (Sydänmaanlakka 2012, 26–27.)

3.2.1 Oppiva organisaatio

Oppiminen on muuttumista, kehittymistä, kasvua ja kypsymistä. Oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin hänen toiminnassaan. Oppimista tapahtuu kaiken aikaa, joskus tavoitteellisesti ja suunnitellusti, joskus sattumanvaraisesti ja suunnittelemattomasti. Oppija suodattaa tietoa peilaten sitä aikaisempiin kokemuksiin. Reflektoidulla oppimisella oppija analysoi kokemuksiaan, vertailee niitä aikaisempiin kokemuksiin ja liittää tietoa laajempiin kokonaisuuksiin. Oppija luo uuden toimintamallin soveltaen sitä tulevaisuudessa. (Sydänmaanlakka 2012, 32–33, 55.)

Oppiva organisaatio voidaan määritellä organisaatioksi, joka kykenee jatkuvasti sopeutumaan, muuttumaan ja uudistumaan ympäristönsä vaatimusten mukaisesti. Oppiva organisaatio oppii kokemuksistaan ja pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan. Oppivassa organisaatiossa pidetään hyvää huolta henkilöstön osaamisesta. Nykyisten tehtävien hoitaminen sujuu mallikkaasti, mutta silti osaamista kehitetään tulevaisuuden haasteet huomioiden. Mikäli osaamista kehitetään nykyhetkessä, yritys menestyy myös tulevaisuudessa. (Sydänmaanlakka 2012, 55, 73.)

Honkanen esittelee Pedlerin, Burgoynen ja Boydellin näkemyksen oppivasta organisaatiosta. Heidän mukaansa oppiva organisaatio tiedostaa, että ristiriidat, konfliktit, erilaiset arvot ja näkemykset ovat oppimisen käyttövoimaa. Oppimisen edellytys on tiedon vapaa kulkeminen organisaation sisällä. Palaute työn tekemisestä ja saaduista tuloksista katsotaan ensiarvoisen tärkeäksi. Organisaatiolla on oltava tehokas tulosten seuranta- ja valvontajärjestelmä. Palkitseminen on tärkeää oppimisen vahvistamista. Oppivassa organisaatiossa henkilöstöä kannustetaan oppimaan kokemuksen kautta. Yritys resursoi työntekijöiden kehittämiseen, mutta työntekijöitä kannustetaan ottamaan vastuu omasta oppimisestaan ja kehittymisestään. Organisaation henkilöstö valjastetaan tekemään havaintoja ympäristön muutoksista ja heitä kannustetaan ottamaan oppia myös muilta organisaatioilta (benchmarking). (Honkanen 2006, 403–404.)

Osaamisen uudistuminen ratkaisee muutoksessa pärjäämisen. Viitala (2006, 11.) esittelee teoksessaan yhteiskuntatieteilijä Laurence Prusakin lausuman:

"Yrityksen kilpailukyky riippuu enemmän kuin mistään muusta siitä, mitä siellä osataan, miten tuota osaamista käytetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta."

Sydänmaanlakka syventää Viitalan ja Prusakin näkemystä osaamisesta yrityksen menestystekijänä. Hänen näkemyksensä mukaan yritysten kriittinen menestystekijä tulevaisuudessa on osaamisen kehittämisprosessin hallinta. Hän korostaa oppimisprosessin merkitystä yksilön, tiimin ja koko organisaation tasolla. (Sydänmaanlakka 2012, 16.)

Organisaatioiden ja työyhteisöjen on kehityttävä jatkuvasti. Mikäli kehittämiseen ei panosteta, voivat työyhteisön toiminta- ja ajattelutavat jähmettyä. Tällöin esimiehet ja työntekijät tuudittautuvat turvalliseen rutiinien ja tottumusten luomaan hyvinvointuntuneeseen. Kehittäminen perustuu oman toiminnan ja siitä saatujen kokemusten kriittiseen arviointiin, minkä pohjalta työyhteisössä opitaan. (Järvinen 2001, 68.) Oppivan organisaation kehittäminen on jatkuva prosessi, jossa organisaation ominaisuuksia kehitetään osa kerrallaan. Kehittämisessä voidaan lähteä liikkeelle siitä osasta, joka aiheuttaa eniten työyhteisössä ongelmia. Kun tämä osa saadaan kehitettyä, voidaan siirtyä seuraavaan, eniten haasteita aiheuttavan osan kehittämiseen. Oppivan organisaati-

on kehittämistyössä ei päästä maaliin milloinkaan, mikä onkin oppivan organisaation kehittämistyön tärkein periaate. Kehittämisen avuksi on luotu MOTTI-malli. Mallissa organisaation eri elementit ovat palapelin osia, joita yrittään sovittaa ja koota yhteen. (Honkanen 2006, 404–405.)



Kuvio 3. MOTTI-malli oppivan organisaation kehittämisen runkona (mukaillen Honkanen 2006, 405)

Sydänmaan **älykkääksi organisaatioksi** kutsuma tulevaisuuden ihanneorganisaatio on toteutettavissa. Älykäs organisaatio on tehokas, oppiva ja ennen kaikkea hyvinvoiva. Organisaatio oppii nopeammin kuin ympäristö muuttuu, minkä johdosta organisaatio johtaa muutosta. Henkilöstö on organisaation tärkein resurssi, minkä tähden henkilöstön hyvinvointi on koko organisaation tärkein arvo. Muutosnopeuden kasvaessa vauhtisokeus estää näkemästä tapahtuvaa: enää ei ehditä miettimään, mitä on tapahtumassa ja miksi, onko suunta oikea ja hallittavissa. Kova vauhti on pysäytettävä, koska muutoksen onnistuminen vaatii syvällistä pohtimista. Älykkyyden saavuttamiseksi on yksilöiden ja yhteisön muutettava ajattelumallejaan. Nykyisiä uskomuksia

on kyseenalaistettava, hyväksyttävä uudet, inhimilliset arvot ja muutettava toimintatapoja arvojen suuntaisesti. (Sydänmaanlakka 2012, 259–261.)

3.2.2 Organisaatiomuutos menestyksen porttina

Jokainen joutuu työssään ja elämässään kohtaamaan muutoksen. Muutoksia on pieniä ja suuria. Pieni muutos voi olla esimerkiksi uuden tietokoneohjelman asentaminen ja sen käytön opiskelu. Suuresta muutoksesta on kysymys silloin, kun koko organisaation rakennetta muutetaan. Lähtökohdat muutokselle löytyvät organisaation, työn ja henkilöstön kehittämisestä. Muutoksen tavoite on parantaa organisaation suorituskykyä ja tehokkuutta. Muutoksella pyritään myös parantamaan henkilöstön hyvinvointia, motivaatiota ja kasvua työssään. Tavoitteita ovat myös organisaation uudistumis- ja oppimiskyvyn ja muutosvalmiuden parantaminen sekä innovatiivisuuden lisääminen. Lisäksi muutokselle asetetaan ymmärtämis- ja tiedostamistavoite, millä tarkoitetaan organisaation ja henkilöstön kykyä ymmärtää, tiedostaa ja arvioida oman toiminnan tavoitteita, arvopäämääriä ja seurauksia. (Honkanen 2006, 9, 18.)

Muutos edellyttää aina jollain tasolla vanhasta luopumista ja uuden omaksumista. Muutos aiheuttaa ihmisten mielissä ristiriitoja. Yleensä ihmiset kaipaavat uudistuksia ja vaihtelua, mutta samalla he haluavat asioiden pysyvän muuttumattomina. Muutoksia toivotaan virkistykseksi, niiden avulla halutaan päästä eroon ongelmista tai niitä toivotaan erilaisten haasteiden ja kehittymisen mahdollistajana. Muutokset aiheuttavat epävarmuutta, turvattomuutta, huolta ja pelkoja, mikä vaimentaa ihmisten positiivisen suhtautumisen muutokseen. Ihmiset eivät halua ottaa riskiä siitä, että muutos epäonnistuu; he eivät halua sietää epävarmuutta. Työntekijöiden epävarmuuden sietokyky on riippuvainen heidän aikaisemmasta elämästään. Jos he ovat työskennelleet yrityksessä, missä olosuhteet ovat aina olleet hyvin varmat ja turvalliset, pienetkin muutokset aiheuttavat kielteisiä reaktioita. Toisaalta sesonkityöpaikoissa työskennelleet työntekijät ovat tottuneita muutoksiin ja he suhtautuvat niihin pelottomammin ja realistisemmin. (Järvinen 2001, 53–54.)

Muutosvastarinta on työyhteisön normaali reagoititapa muutokseen. Työyhteisön reagointi on itse asiassa jo muutoksen työstämistä, jolloin työntekijät miettivät omaa suhdettaan työhön ja työpaikkaansa muutoksen näkökulmas-

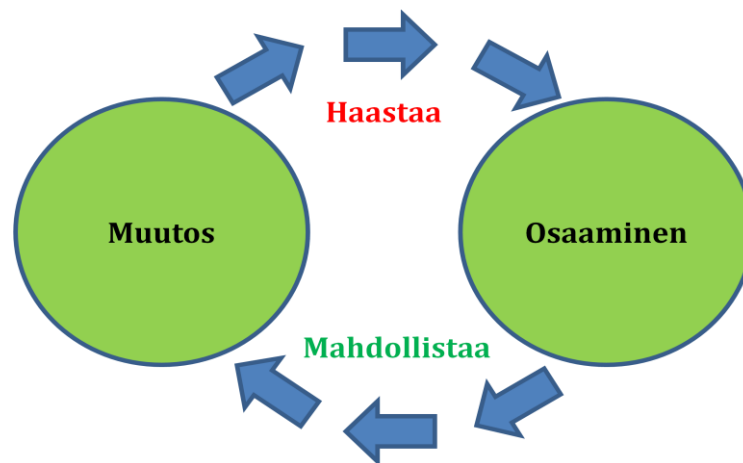
ta. Tällä tavalla ymmärrettynä muutosvastarinta on perusteltua toimintaa ja osa muutosprosessia. Muutosvastarinnan ymmärtäminen vaatii ymmärrystä ihmisen minän perusrakenteista. Minän perusrakenteita ovat mielekkyyskokemus, itsemääräämispyrkimys ja ammatillinen identiteetti. Ihmisen elämän henkisen hyvinvoinnin perustan muodostaa mielekkyyskokemus. Muutos koettelee ihmisen mielekkyyskokemusta. Työpaikan muutostilanne herättää työntekijässä kysymyksiä muutoksen pyrkimyksistä, muutoksen onnistumisen vastuista, mahdollisuudesta vanhan toimintatavan jatkamiseksi ja siitä, kuka hyötyy muutoksesta. Henkilöstöltä puuttuu ymmärrys uudistustarpeesta, mikä usein johtuu riittämättömästä tiedottamisesta. Tiedottamisen lisäksi on erittäin tärkeää, että henkilöstölle annetaan aikaa ja mahdollisuus uudistuksesta keskusteluun ja mielipiteiden vaihtoon, vuorovaikutukseen. (Järvinen 2001, 55–58.)

Ihmisen itsemääräämiskokemus joutuu koetukselle muutoksessa. Jokaisen käyttäytymistä ohjaa pyrkimys itse määrätä itsestään, omasta elämästään ja suhdettaan työhönsä. Muutostilanteessa työntekijä pohtii, kaventuvatko hänen itsenäisyytensä ja vaikutusmahdollisuutensa. Hän pohtii myös, tehdäänkö muutoksia kysymättä häneltä mielipidettä. Jos ihminen kokee, että hänen itsemääräämisoikeuttaan on loukattu esimerkiksi poistamalla hänen vaikutusmahdollisuutensa, hän voi vastustaa tästä syystä järkevääkin muutosta. Muutoshankkeet on toteutettava siten, että niissä huomioidaan työntekijöiden itsemääräämispyrkimys. Työntekijät on otettava mukaan muutosta edeltävään ideointi- ja luonnosteluvaiheeseen, jolloin muutoksen toteuttajat pääsevät itse miettimään muutoksen toteutustapoja. Tällä tavalla työntekijät eivät koe muutosta alistavaksi ja itsenäisyyttä loukkaavaksi. (Järvinen 2001, 59.)

Muutoksissa voivat työntekijöiden roolit ja työnkuvat muuttua. Tällöin muutos koskettaa työntekijän ammatillista identiteettiä ja itsetuntoa. Hän joutuu pohtimaan omaa suhdettaan työn sisältöön, työmenetelmiin ja työtapoihin. Muutos voi aiheuttaa työn luonteen muuttumista siten, että työntekijä kokee oman koulutuksensa olevan puutteellinen tai kokonaan väärä. Tällöin työntekijä pohtii hyvin syvällisesti ja henkilökohtaisesti omaa osaamistaan, arvoaan työntekijänä, pärjäämistään muutoksessa, halukkuuttaan muuttaa työtapojaan sekä omaa motivaatiotaan. Yrityksen on huolehdittava riittävistä tukitoi-

mista ja koulutusmahdollisuuden antamisesta muutosta toteuttaessaan. (Järvinen 2001, 59–61.)

Muutos ja oppiminen ovat sidoksissa toisiinsa; muutoksesta johtuen työntekijöiden nykyinen osaaminen muuttuu riittämättömäksi. Kun työntekijät kehittävät osaamistaan, muutos mahdollistuu. Muutoksen ja osaamisen suhdetta havainnollistetaan kuviossa 4. Muutosvirrat ovat jatkuvia ja ennakoimattomia, mikä aiheuttaa haasteen työntekijöiden oppimiskyvylle. Toimintaympäristön muutos aiheuttaa paineen poisoppimiselle aikaisemmasta ja haasteen omaksumaa uusia ajattelu- ja toimintamalleja. Vahvistamalla henkilöstön osaamis- ja oppimiskykyä voi yritys selviytyä suuristakin muutoksista. (Viitala 2006, 29–30.)



Kuvio 4. Muutoksen ja osaamisen suhde (mukaillen Viitala 2005, 29)

3.3. Johtamalla menestykseen

Johtaminen on yksi välttämättömistä hallinnollisista prosesseista ja siksi osa laajempaa kokonaisuutta. Organisaatio tarvitsee johtamista ja johtaminen organisaatiota. (Harisalo 2010, 15.) Johtajalla on rooli yrityksen suunnannäyttäjänä ja kehityksen ohjaajana. Vaikka päätöksentekoa ja vastuuta jaetaan, se ei vähennä johtajan roolin tärkeyttä: jokaisella laivalla on oltava kapteeninsa. Esimiehet ovat yrityksissä avainasemassa, kun yritykset elävät jatkuvassa muutos- ja oppimispaineessa. He toimivat ryhmiensä tukihenkilöinä

ja konkreettisen työn suunnannäyttäjänä auttaen ylintä johtoa saavuttamaan yrityksen päämääriä ja toteuttamaan strategioita sekä tukien alaisia heidän omissa työtehtävissään. (Viitala 2004, 68.) Nykyajan esimies ei toimi autoritäärisesti, vaan hän toteuttaa auktoriteettiaan demokraattisella tavalla kannustaen työntekijöitä toimimaan yrityksen tavoitteiden suuntaisesti (Järvinen 2001, 27–28).

Johtajan ja esimiehen työ on muuttunut luonteeltaan palvelevaan suuntaan. Heidän ei enää oleteta ohjeistavan yksityiskohtaisesti. Myöskään valvonta ei enää kuulu heidän primääritehtäviin. Heidän on hallittava organisaatiossaan monimutkaisia, ennakoimattomia, samanaikaisia, lukumäärältään moninaisia ja erilaisia asiakokonaisuuksia (Harisalo 2010, 27–28). Johtajan ja esimiehen on oltava erittäin sopeutuvia ja ennen kaikkea osattava hoitaa kaikenlaista viestintää nopeasti, tarkasti ja tehokkaasti. Menestyäkseen on johtajan kyettävä tarvittaessa kokoamaan uusi työtiimi nopeasti. Muutoksissa menestyvän yrityksen johtaja ja esimies ovat visionäärisiä, tavoitteellisia, innostavia, itsenäisiä ja heillä on kyky tukea ja arvostaa. Heidän työnsä on vaativaa ihmishuhtedetyötä, jossa oman työn lisäksi on kyettävä auttamaan myös muita tekemään työnsä hyvin. Työssään johtajat ja esimiehet tarvitsevat tunneälyä, nöyryyttä ja vahvuutta samaan aikaan. Heidän on työssään kehittyäkseen kasvettava jatkuvasti ihmisenä, lisättävä ymmärrystään ihmisten ja ryhmien käyttäytymisestä, laajennettava näkemyksiään esimiesroolista, organisaation toiminnasta sekä toimintaympäristön muutoksista. (Viitala 2004, 99, 103.)

3.3.1 Strateginen johtaminen

Kaplan ja Norton sekä Lumijärvi ovat tutkimuksissaan tulleet johtopäätökseen, että niillä yrityksillä, joilla on käytössään virallinen strategian toteutusjärjestelmä, on 2–3 kertaa suurempi todennäköisyys menestyä kuin niillä, joilla sellaista ei ole käytössään. (Kaplan–Norton 2009, 18–19; Lumijärvi 2005.) Mika Kamensky on menestyksekkäästi kehittänyt jo neljänkymmenen vuoden ajan suomalaisissa yrityksissä strategista johtamista. (Kamensky 2010). Strategia-sana on suomenos kreikankielisestä sanasta strategos, jolla tarkoitetaan sodan johtamisen taitoa. Kamensky (2008, 19) antaa strategia-käsitteelle kolme määritelmää:

- 1) Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa,
- 2) Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöään ja
- 3) Strategian avulla yritys hallitsee tietoisesti ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan.

Strategisella johtamisella tarkoitetaan strategiatyön johtamista. Kamenskyn mukaan Johtaminen on kyky aikaansaada tuloksia organisaation kanssa. Strategiatyön johtaminen on strategista ajattelua, strategiatyön suunnittelua, strategian toimeenpanoa sekä strategiatyön valvontaa. Strategiatyö on jatkuva prosessi. Strategiaa on työstettävä organisaation henkilöstön kanssa. Työstäminen perustuu kehittämisen tulosten seuraamiseen ja analysointiin. (Kamensky 2008, 28–29, 51.) Kamenskyn strategiaprosessin kehittämisfilosofian keskeisin lähtökohta on yhdistää liiketoiminnan, organisaation ja henkilöstön kehittäminen huomioiden ympäristön tarjoamat mahdollisuudet. Liiketoiminnan, organisaation ja henkilöstön samanaikaisella ja vuorovaikutteisella kehittämisellä voidaan varmistaa pitkäjänteiset ja kestävät tulokset. (Kamensky 2008, 84; 2010.)

Strategiaprosessin pysyvin elementti ja kaiken toiminnan perusta on yrityksen toiminta-ajatus, joka vastaa kysymykseen: miksi olemme olemassa. Se on niin selkeä ja kantava, että sen avulla voidaan ohjata toimintaa. Toiminta-ajatus pohjautuu yrityksen arvoihin. Perusarvot ovat toiminnan ohjausperiaatteita, yleensä voimakkaita ja pysyviä. Arvomäärittelyyn pitäisi osallistua vuorovaikutteisesti koko henkilöstön, mutta ylimmän johdon on lopulta sovitettava arvot strategisen arkkitehtuurin pääelementteihin, ennen kaikkea toiminta-ajatukseen ja visioon. (Kamensky 2008, 58, 71, 78–79.)

Visio on yrityksen luoma näkymä, jota kohden yritys kulkee. Yrityksen valitsemaa kulkureittiä kohti visiota kutsutaan strategiaksi. Strategiaa ovat yrityksen toiminnassaan tekemät valinnat, joiden avulla se saavuttaa vision. Visio elää ja muuntuu jatkuvasti toimintaympäristön muuttuessa. (Viitala 2004, 52.) Yhteinen päämäärä ja visio kannustavat työntekijöitä oppimaan ja tavoittelemaan parasta suoritusta. Vaikka johto onkin avainasemassa visiokeskustelun avaamisessa, yhteistä visiota ei voida antaa ylhäältä. Organisaation on luo-

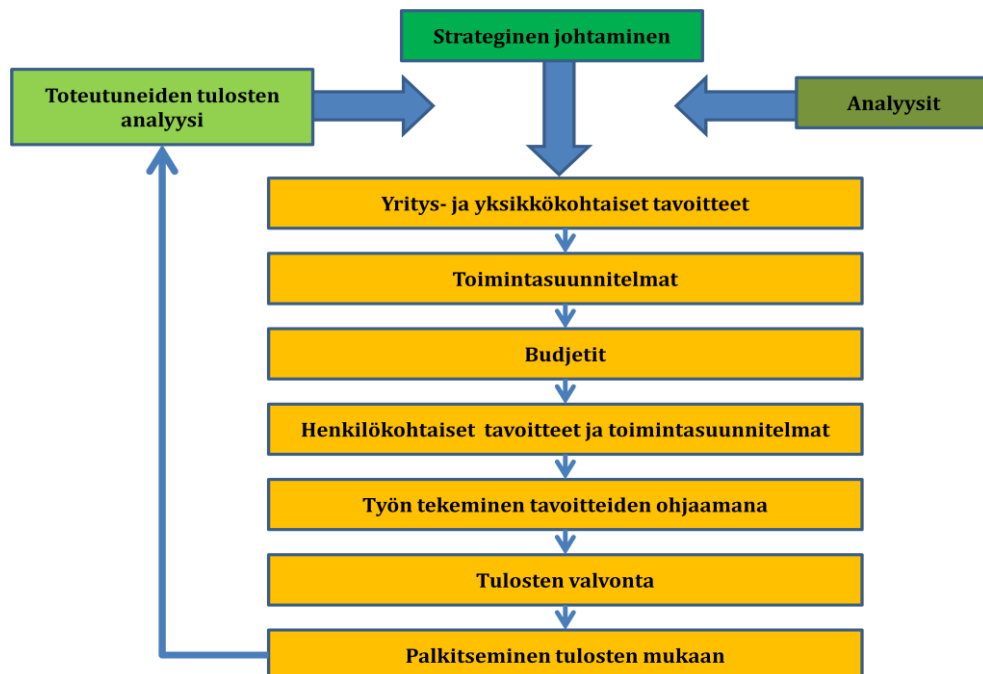
tava yhteinen visio, keskusteltava mahdollisista näkemyseroista ja synnytetävä käytyjen keskustelujen avulla yhteistä näkemystä toiminnan tulevaisuudesta. Vision avulla työyhteisö muodostaa päämääriä ja konkreettisia työn tavoitteita, ja vision avulla voidaan ehkäistä työyhteisön stressiä, turhautumista sekä kärsimättömyyttä uudistumisen eteenpäin viemisessä. (Hätönen 2005, 9.)

Strategiassa määritellään yrityksen liiketoiminta ja sen laajuus. Strategian on joustettava, vaikka strategiset suunnitelmat ovatkin yleensä yrityksen toiminnan perustusta ja sinällään pysyvät valitunkaltaisina vuosia. Strategiaa luodessa huomioidaan yrityksen aineeton ja aineellinen pääoma ja mahdollisuudet näiden kasvattamiseen sekä toimintaympäristössä havaitut mahdollisuudet ja uhkat. (Viitala 2004, 52.) Kamenskyn mukaan strategisen johtamisen kivijalka ovat analyysit. Analyysit eivät ole vain tietty tapahtuma, joita tehdään strategiaa luodessa, vaan ne tulisi nähdä jatkuvana prosessina. Analyysit ovat strategisen arkkitehtuurin väline, jolla yritys voi seurata ympäristön muuttumisen ja oman kehittymisensä vaikutuksia toimintaansa. (Kamensky 2008, 119–122.)

Strategia on kytkettävä operatiiviseen johtamiseen (ks. Kuvio 5). Kytkeä tapahtuu hyvän vuosisuunnittelun ja lyhyemmän osavuosisuunnittelun avulla. Strategiat puretaan yksiköiden ja alayksiköiden vuositavoitteiksi ja toimintasuunnitelmiksi ja edelleen tarvittaessa henkilötason tavoitteisiin sekä toimintasuunnitelmiin saakka. Vuosisuunnittelu aloitetaan tavoiteasetannalla, missä haetaan strategiaan pohjautuen oikea tasapaino taloudellisten tavoitteiden, ulkoisen tehokkuuden, sisäisen tehokkuuden ja kehittämistavoitteiden välillä. Keskeisille tavoitteille laaditaan toimenpideohjelma. Budjetit ovat liiketaloudellinen yhteenveto edellä laadituista tavoitteista ja toimenpideohjelmista. Yksiköiden tavoitteet ja toimenpideohjelmat puretaan työntekijöiden henkilökohtaisiksi ohjelmiksi henkilökohtaisessa tulostulokortissa (Balanced Scorecard), jota voidaan käyttää myös kehityskeskustelujen pohjana. (Kamensky 2008, 349–351.) Operatiivisen toiminnan suunnittelussa voidaan käyttää apuna vuosikelloa, johon eri toiminnot ajastetaan.

Vuosikello on ajanhallinnan ja toimintaympäristön hahmottamisen työkalu, johon merkitään tekeminen ja tekemisen ajankohta. Sen suunnitteluun osal-

listetaan eri toimijoita yrityksessä, jotta yrityksen tieto-taito saadaan mahdollisimman laajasti yhteisen hyvän käyttöön. Vuosikelloa voidaan käyttää lyhyen ja keskipitkän aikavälin toiminnan suunnitteluun ja sitä päivitetään jatkuvasti. Vuosikellon sisällön ja tarkasteltavien ajanjaksojen tarkkuus on yrityksen itse määriteltävä. Käytännössä on hyvä, jos valittujen aikajänteiden sisään syötetään toimenpidekokonaisuuksia ja yksittäisiä tehtäviä. Näin saadaan edistettyä läpinäkyvyyttä eri osastojen ja toimijoiden välillä. Läpinäkyvyys auttaa ennakoimaan ja tarkastelemaan toimintaympäristöä kokonaisuutena. (García-Rosell–Kylänen–Pitkänen–Tekoniemi–Selkälä–Vanhala 2010.)



Kuvio 5. Operatiivisen johtamisen periaatemalli (mukaillen Kamensky 2006, 350)

3.3.2 Osaamisen johtaminen

"Anna miehelle kala ja ruokit hänet päiväksi. Opeta mies kalastamaan ja ruokit hänet elämän ajaksi." (Kiinalainen sananlasku)

Suomessa astui 1.1.2014 voimaan laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä. Lain tarkoituksena on edistää työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämistä. Lain ensimmäisen pykälän mukaan am-

matillisen osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan työntekijöille tarjottavaa suunnitelmallista koulutusta, joka on tarpeen työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi vastaamaan työn ja työtehtävien asettamia vaatimuksia ja ennakoitavissa olevia muuttuvia osaamistarpeita. (Finlex 2013.)

Lain (3–6§) mukaan työnantajan on laadittava työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämiseksi koulutussuunnitelma. Suunnitelmaan on sisällytettävä arvio koko henkilöstön ammatillisesta osaamisesta sekä ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja näiden syistä. Lisäksi on laadittava edellä mainittuun arvioon perustuva suunnitelma henkilöstöryhmittäin tai muutoin tarkoituksenmukaisella tavalla ryhmiteltynä. Suunnitelmassa on käsiteltävä yleiset periaatteet, joilla pyritään ylläpitämään työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä sekä työttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkinakelpoisuutta. Lisäksi suunnitelmaan on kirjattava, miten sitä on tarkoituksena toteuttaa ja seurata. Mikäli työnantaja ei ole laatinut ammatillisen osaamisen kehittämissuunnitelmaa, työnantajan on työntekijän pyytäessä keskusteltava työntekijän kanssa tämän ammatillisen osaamisen kehittämiseen liittyvistä kysymyksistä. (Finlex 2013.)

Viitalan mukaan osaamisen johtamisen tavoitteena on vahvistaa osaamisen avulla yrityksen toiminta- ja kilpailukykyä sekä turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Osaamista suunnataan yrityksen strategisten linjausten mukaan: johtajan on siis määriteltävä, millä alavisioilla ja alastrategioilla yrityksen visiota ja strategioita tuetaan. Johtaja määrittää, mitkä osaamiseen liittyvät tavoitteet ja käytännön toimet ohjaavat kohti suunniteltua visiota ja strategiaa. Tärkeintä osaamisen johtamisessa on yrityksen työntekijöiden osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä osaamisen tehokas hyödyntäminen. Osaamisen kehittäminen on kytkettävä yrityksen päämääriin ja tavoitteisiin, jotta yksittäisen työntekijän osaamisen kehittäminen saadaan yhtiön käyttöön eikä kehittämisellä tueta pelkästään työntekijän työmarkkina-arvon kehittymistä. Oppivassa organisaatiossa johto luo oppimista edistävää ilmapiiriä edistämällä kokeilutoimintaa, avointa kommunikointia, rakentavaa vuoropuhelua ja kokemusten prosessointia. (Viitala 2006, 14–16, 38, 50.)

Sydänmaanlakka kytkee Viitalan (2006, 14–16, 50) tavoin osaamisen johtamisen organisaation visioon, strategiaan ja tavoitteisiin. Olennaista on pohtia, mikä on organisaation tarkoitus ja minkälaista osaamista se tarvitsee toteuttaakseen omaa tarkoitustaan. Yhtiö määrittelee ydinosaamisen, joka luo kilpailuetua organisaatiolle. Seuraavassa vaiheessa ydinosaaminen konkretisoidaan osaamisalueiksi ja työntekijöiden osaamisiksi. Organisaatio siis kartoittaa eri osastojensa ydinosaamisen ja myös työntekijöidensä yksilöosaamiset. Kartoituksessa selvitetään, mitä osaamista tietyllä osastolla on, mitä osaamista pitäisi hankkia ja mistä mahdollisesti luopua. Kartoituksessa on parempi keskittyä kriittiseen osaamiseen, jotta osaamislistoista ei synny vaikeasti hallittavaa, liian pitkää listaa. Suunnittelua on tehtävä 2–3 vuoden aikajänteellä, jolloin voidaan yhteenvedona synnyttää osaamisen kehityssuunnitelma. (Sydänmaanlakka 2012, 131–134.)

Laadittu kehityssuunnitelma on jalkautettava yksilötasolle. Osaston kehityssuunnitelma ja työntekijän henkilökohtainen kehityssuunnitelma kytketään toisiinsa. Käytännössä tämä toteutuu työntekijän ja johtajan välisessä kehityskeskustelussa. (Sydänmaanlakka 2012, 133.) Viitala mainitsee kehityskeskustelun osaamisen johtamisen ensimmäisenä ja turvallisena etappina. Hän korostaa säännöllisen palaverikäytännön merkitystä osaamisen johtamisessa. Palaverit varmistavat keskustelulle minimitasen luoden siten johtamiseen selkeyttä ja ryhtiä. Systemaattisia palavereita ei voida korvata kahvipöytäkeskusteluilla. (Viitala 2006, 343, 345.)

Jokainen työntekijä vastaa itse oman ammattitaitonsa kehittymisestä ja ajan tasalla pitämisestä. Organisaation jokaisella työntekijällä on vastuu osaamisen vaalimisesta yrityksessä sekä informaation keräämisestä, tutkimisesta ja käyttämisestä niin, että oppimisprosessi organisaatiossa edistyy. Esimiesten vastuulla on huolehtia, että työntekijöillä on mahdollisuus oman ammattitaitonsa kehittämiseen. Osaamisen johtamisen painavinta vastuuta kantaa yrityksen ylin johto, koska sen päätöksenteko suuntaa ja mahdollistaa kaikkien muiden toimia. Ylin johto toimii siis joko katalysaattorina tai esteenä osaamisen kehittämiseksi. (Viitala 2006, 23–24, 50.)

Osaamisen johtajan on huolehdittava omasta osaamisestaan ja päivitettävä omaa osaamistaan. Markku Koponen laati asiantuntijaryhmän kanssa loppu-

raportin pitkän aikavälin ennakointihankkeesta Palvelut 2020. Hankkeen tavoitteena on ennakoida yksityisellä palvelusektorilla tapahtuvia muutoksia, alojen tulevaisuuden toimintaympäristöjä ja näiden heijastumista alan osaamisvaatimuksiin. Raportin mukaan matkailun johtotehtävissä työskentelevältä vaaditaan hyvää peruskoulutusta ja kokemuksen mukanaan tuomaa osaamista. Raportissa kaikkien alojen, myös palvelualojen johtotehtävissä painotetaan johtamisosaaamista. Jatko- ja täydennyskoulutuksen merkitystä korostetaan. Kansainvälinen toimintaympäristö luo tarpeen laaja-alaiselle liiketoimintaosaamiselle. Palvelualan johtajan on osattava vetää projekteja ja johtaa prosesseja. Muita johtamisen osaamisalueita ovat verkostoitumisosaaaminen, ennakointikyky, muutosvalmius, yhteistyökyky, tiedon analysointi- ja ongelmanratkaisukyky sekä kyky jakaa omaa ja ymmärtää toisten osaamista. (Koponen 2005, 36–42.)

Osaamisen johtamisen tehtäväalueiden perustana on esimerkiksi johtaminen. Johtajan ja esimiehen oma suhtautuminen työhönsä ja kehittymiseensä on keskeistä osaamisen johtamisessa. Samalla johtaja tai esimies rakentaa uskottavuuttaan johtajana tai esimiehenä. Esimiehen motivaatio omaan johtamistehtäväänsä ja sitoutuminen näkyvät konkreettisesti sitoutumisena työpaikan yhteisiin asioihin ja innostuksena omaan työhön ja oman ammattitaidon kehittämiseen. Käyttäytymisessään esimies ilmentää omia arvojaan ja ihmiskäsitystään. Esimies ilmaisee itseään puhumalla ja tekemällä asioita todeksi työyhteisössään. Hän viestittää myös puhumattomuudellaan ja tekemättömyydellään, jolloin esimies tekee asiasta merkityksettömän koko työyhteisölle. Esimiehen on puhuttava oppivan organisaation kieltä ja tehtävä tekoja, jotka näkyvät ja auttavat organisaatiota oppimaan: hänen on ilmaistava työyhteisölle, että työntekijöiden on hyväksi oppia toisiltaan, epäonnistumisista ja onnistumisista sekä muilta yrityksiltä. Näiden lisäksi työntekijöiden on tarkasteltava kriittisesti aikaisempaa toimintaansa. (Viitala 2006, 323–324.)

Viitala käsittelee teoksessaan osaamisen johtamiseen liittyvää tiedon johtamista. Tiedon johtamisella hän tarkoittaa tiedon tehokasta hallintaa sekä tiedon lisäämistä, levittämistä, omaksumista ja uudistamista. Tiedon tehokas hallinta ymmärretään tietojärjestelminä ja toimintamalleina, joilla tietoa prosessoidaan, levitetään ja varastoidaan. Tiedon lisääminen, levittäminen, omaksuminen ja uudistaminen on inhimillistä oppimista, jonka johtamisessa

työntekijää rohkaistaan ottamaan itse vastuuta itsensä kehittämisestä yksin ja yhdessä sekä jakamaan tietoa. Tämä oppimisen prosessi on suunnattava liiketoimintastrategiaa tukeväksi, jolloin voidaan puhua strategisesta osaamisen johtamisesta. (Viitala 2004, 53.)

3.3.3 Muutoksen johtaminen

Muuttuvassa maailmassa menestyksekkäät yritykset eivät voi jäädä paikoilleen makaamaan, vaan niiden on taisteltava säilyttääkseen asemansa ja varmistaakseen kilpailukykyänsä. Johtajien ja esimiesten on uudistettava työyhteisöä ja johdettava muutosta. Heidän on luotava yritykseensä organisaatiokulttuuri, jossa keskeistä on vallitsevien toimintatapojen kyseenalaistaminen ja uuden oppiminen. Työyhteisön jatkuva kehittäminen perustuu oman toiminnan sekä siitä saatujen kokemusten refleктоivaan arviointiin ja sen pohjalta oppimiseen. (Järvinen 2001, 68.)

Muutoksessa johtajan tehtävänä on selkiyttää tavoitteita ja toiminnan periaatteita sekä luoda järjestystä. Johtajalta odotetaan kykyä järjestää muutoksen aiheuttamaa kaaosta, kykyä osoittaa päämääriä ja suuntaa sekä kykyä asettaa asioille tärkeysjärjestys. Muutoksessa johtaja toimii katalysaattorina työntekijöiden merkityksen muodostukselle, mikä osaltaan auttaa suuntaamaan toimintaa. Hän luo ihanteita, rohkaisee työntekijöitä ja antaa välineitä muutoksen toteuttamiseen. (Viitala 2004, 89; 2006, 295.) Omalla käytöksellään johto ja esimiehet osoittavat kiinnostusta henkilöstöään ja sen kehittämistä kohtaan. Heidän käyttäytymismalli osoittaa henkilöstölle, millainen aloitteellisuus, toimintatapa ja suhtautuminen työhön on toivottua ja millainen ei, he siis luovat yrityksen organisaatiokulttuuria. (Järvinen 2001, 18.)

Palvelualalla henkilöstö on keskeinen tuotantotekijä. Johtajan ja esimiesten on pohdittava, mikä merkitys henkilöstöllä on liiketoiminnan ja strategisten tavoitteiden toteutumisen kannalta muutostilanteessa. Mikäli yrityksen strategisena päämääränä on kasvattaa yrityksen taloudellista tulosta vaikkapa luomalla innovatiivisia tuotteita, johdon on selvitettävä, mitä tavoite edellyttää henkilöstöltä ja organisaation toiminnalta, miten työyhteisön on siis muututtava. Vaikka organisaation kehittämisasiat ovat haastavia ja pitkäjänteisyyttä vaativia, ei niitä tulisi johtajan siirtää muiden, kuten konsulttien ratkaistavaksi.

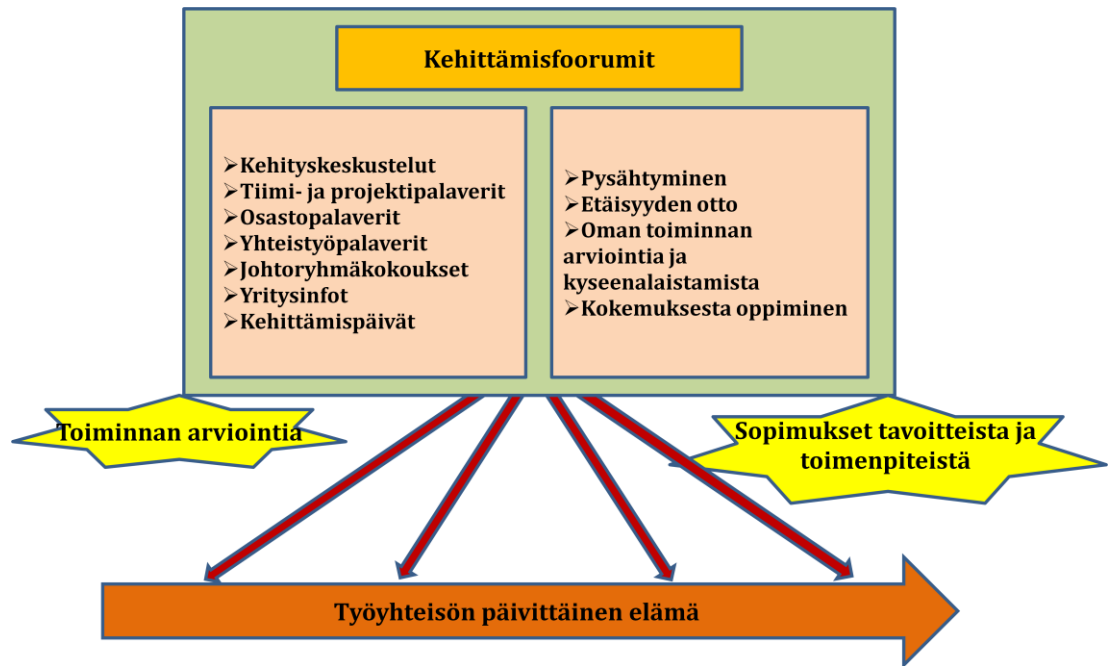
Ulkopuolisten suunnittelemana kehitystoiminta voi alkaa elää ihan omaa elämäänsä muusta toiminnasta erillään, koska työn kehittäjinä eivät ole kehittämisen kohteet tai osalliset. Muutosta johtavalla johtajalla on oltava selkeä ja vahva näkemys työyhteisöllisistä asioista, mikäli hän haluaa, että asiat otetaan työyhteisössä todesta. Hänen on viestittävä oma näkemyksensä ja linjansa sekä puheillaan että teoillaan alaisilleen ja koko henkilöstölle. (Järvinen 2001, 22–25.)

Jokaisessa esimiestyötä ja johtamista käsittelevässä lähdeoteoksessa tulee selkeästi esille viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys johtamisen välineenä. Stenvall ja Virtanen (2007, 65) esittävät viestinnän ja muutoksen johtamisen välisen kiinteän yhteyden: ei voi olla toista ilman toista. Kamenskyn mukaan yrityksen tärkeimpiä menestystekijöitä on vuorovaikutus, ja muita menestystekijöitä ovat strategia, johtaminen sekä osaaminen (Kamensky 2008, 29–30). Viestintä koostuu kolmesta osasta: ideasta eli mitä viestitään, viestintäkanavasta, josta esimerkkinä sähköpostiviesti sekä viestin tulkinnasta, millä tarkoitetaan viestin vastaanottajalle syntyvää mielikuvaa. (Stenvall–Virtanen 2007, 60–61, 65.)

Kiireessä ja hektisessä arjen työssä viestintä pelkistyy usein suppeaksi tiedottamisen toimintatavaksi. Viestintä ei ole pelkästään johdon harjoittamaa yksisuuntaista tiedottamista, vaan koko työyhteisön vastavuoroista viestintää työhön liittyvistä asioista. Vuorovaikutus on siis vuoroin vaikuttamista. Viestintä on haasteellista, niin työelämässä kuin muussakin elämässä. Suurimpia viestinnän virheoletuksia on, että viestinnän vastaanottaja ymmärtää lähetetyn viestin lähettäjän tarkoittamalla tavalla heti vastaanotettuaan viestin. Toinen virheoletus on, että vastaanottaja tulkitsee saamansa viestin lähettäjän tarkoittamalla tavalla. (Savolainen 2010.) Organisaatiomuutosta suunniteltaessa on tärkeää suunnitella myös muutosviestintää. Viestinnän avulla muutos saatetaan ymmärrettävään muotoon. Viestinnän toteuttajana muutosjohtaja on avainhenkilö. Hänen on löydettävä itselleen luontevimmat viestinnän toimintatavat, jotta hän kykenee viestittämään ja olemaan vuorovaikutuksessa työorganisaatiossa vastuullisesti, vakuuttavasti ja uskottavasti. (Stenvall–Virtanen 2007, 65–66.)

Työorganisaatiot ovat ihmisten välisistä suhteista muodostuvia, monimutkaisia, jatkuvasti avoimia ja määrittymättömiä verkostoja. Johtamistyötä työorganisaatioissa toteutetaan dialogilla, siis keskustelemalla, kokemuksia jakamalla ja kysymällä. Johdon ja esimiesten tehtävänä on synnyttää yhteisiä merkityksiä työstä keskustelemalla siitä työntekijöiden kanssa. Työyhteisön vuorovaikutus kytkeytyy pääosin työhön liittyvien tehtävien ja tietojen välittämiseen (Järvinen 2001, 46). Järvisen (2001, 45) mukaan henkilökemia ei voi olla töiden hoitamisen esteenä eivätkä ihmissuhdeasiat saa määrätä työpaikan toimintaa: työntekijöiden ei tarvitse rakastaa toisiaan, mutta kaikilta tulee edellyttää asiallista yhteistyötä kaikkien työyhteisön jäsenten kanssa. Työyhteisössä harjoitettavan tavoitteellisen dialogin seurauksena jokainen organisaation jäsen pystyy määrittelemään, miksi organisaatio on olemassa. Työntekijöiden on kyettävä määrittelemään oman, kehityksen kohteena olevan työn yhteys yrityksen perustehtävään myös muutostilanteessa. Mitä useammin ja säännöllisemmin työyhteisöllä on mahdollisuus keskusteluun, sitä parempi organisaation kehittämisväline dialogi on. (Nummelin 2007, 62–63, 68.)

Kiivastahtinen työ voi estää kehittämisen. Kiireen keskellä ei ole niin sanottuja suvantopaikkoja, jolloin kehittämistyölle olisi aikaa. Ensimmäisenä edellytyksenä muutoksen toteuttamiselle on järjestää riittävästi foorumeja, joissa voidaan sovittuina ajankohtina ottaa etäisyyttä työhön ja keskustella työn sujumisesta ja kehittämistarpeista (ks. Kuvio 6). Säännölliset palaverit ja kehittämiskeskustelut ovat kehittämistyön perusrakenteita. Mikäli esimies tai henkilöstö on sitä mieltä, että palaverit ovat ajan haaskausta, järjestelmällinen ja jatkuva toiminnan kehittäminen ei ole mahdollista. (Järvinen 2001, 74.)



Kuvio 6. Työyhteisön jatkuvan kehittämisen foorumit (mukaillen Järvinen 2001, 74)

Muutosjohtajalla on vastuu muutoksen toteuttamisesta, mutta muutosta organisaatiossa toteuttavat työntekijät yhdessä johtajan kanssa. Jokainen työntekijä siis kantaa vastuuta omasta työstään, oman työn kehittämisestä ja siltä pohjalta jatkuvasti kehittyvän yrityksen menestyksestä tulevaisuudessa. Jotta työntekijä voi sitoutua muutokseen, on hänen ymmärrettävä muutos. Muutosjohtajalla on vastuu antaa muutokseen liittyvää tietoa työntekijöilleen, mutta työntekijällä on vastaavasti itsellään vastuu vaatia tarvitsemaansa tietoa. Jokaisen työntekijän on ymmärrettävä omaan työtehtävään liittyvä muutoksen tausta, tarkoitus, tavoite ja keskeinen sisältö. Oman paikan tiedostaminen muutoksen toteuttamisessa auttaa suuntaamaan ponnistelut tavoitteita kohti oikein. (Mattila 2008, 62.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Soveltava tutkimus

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan lähtökohta soveltavalle tutkimukselle on tarve luoda uutta tietoa, joka auttaa paremmin ymmärtämään ratkaistavien ongelmien luonnetta ja löytämään keinoja ongelmista selviytymiseen. Tutkimaan ryhdytään usein siksi, että arkipäivän toimet eivät suju jokapäiväisen ajattelun pohjalta. Tutkimuksen avulla saavutettu tieteellinen tieto täsmentää ongelmiin liittyviä kysymyksiä ja auttaa suuntaamaan huomion olennaisiin seikkoihin. Tieteellisen tiedon avulla voidaan myös vapautua perinteisistä ajattelutottumuksista ja nähdä tutkittavia asioita uudesta näkökulmasta. Sen avulla saadaan uusia ideoita oman työn kehittämiseen, ja se auttaa systemaattisesti pääsemään kiinni uusiin asioihin. (Hirsjärvi–Remes–Sajavaara 2003, 20– 21.) Eskolan ja Suorannan (2000, 81) mukaan soveltavassa tutkimuksessa teoriaa hyödynnetään keinona tuottaa tutkimusaineistosta tietoa.

Tutkimuksella on myös tarkoitus. Tarkoitukseksi ymmärretään yleensä neljä eri seikkaa. Tutkimuksen tarkoitus voi olla kartoittava, kuvaileva, selittävä tai ennustava. Yleensä tutkimukseen liittyy useampaa eri tarkoitusta. Selittävässä tutkimuksessa yleensä kiinnitetään huomiota toimintaan vaikuttaneisiin uskomuksiin, tapahtumiin ja asenteisiin ja näiden väliseen vuorovaikutukseen. (Hirsjärvi ym. 2003, 129.) Tämä opinnäytetyö on osittain kartoittavaa tutkimusta. Opinnäytetyössä etsitään uusia näkökulmia kohdentamalla tutkimus tapaustutkimuksen mukaisesti tiettyyn ryhmään, jonka työnkuvia kartoitetaan. Tämä tutkimus on myös selittävää tutkimusta, koska siinä etsitään selitystä tilanteelle tai ongelmalle, siis selitystä esimiesten haasteisiin heidän työssään.

4.1.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimuksesta (case study) on kysymys silloin, kun tutkija kerää yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tapaustutkimukset ovat niin sanottu ensimmäinen askel toimintaan, koska niiden lähtökohta on toiminnallinen ja niiden tuloksia sovelletaan käytännössä. Metsämuuronen kirjoittaa Cohenin ja Manionin (ks. 1995, 123) esittäneen tapaustutkimuksen edun olevan rapor-

toinnin selkeys. Raportti kirjoitetaan yleensä kansantajuisesti, ja siksi se tyydyttää monenlaista lukijakuntaa. (Hirsjärvi ym. 2003, 125; Metsämuuronen 2006, 91.)

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti kirjoittavat tapaustutkimuksen soveltuvan hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi. Tapaustutkimuksessa halutaan ymmärtää syvällisesti jonkin organisaation tilannetta ja tehtävänä on ratkaista siellä ilmenneitä ongelmia. Tutkimusta tehdään myös kehittämisehdotusten luomiseksi. Heidän mukaansa puhtaassa tapaustutkimuksessa ei siis käytännössä toteuteta muutosta, vaan sen avulla luodaan kehittämisideoita tai ratkaisuehdotuksia havaittuihin ongelmiin. (Ojasalo–Moilanen–Ritalahti 2009, 37–38.)

Tämä opinnäytetyö on tapaustutkimus, koska tässä tutkimuksessa tutkitaan yhteisöä ja siinä tapahtuvia prosesseja sekä edellä mainittujen yhteyttä ympäristöönsä. Lisäksi tämä tutkimus pyrkii luomaan pohjaa uudentyyppiselle organisaatiokulttuurille, jossa yrityksen jatkuva kehittyminen prosessina mahdollistuu.

4.1.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja pyrkimyksenä mahdollisimman kokonaisvaltainen kohteen tutkiminen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tekijä tutkii kohdettaan omien arvolähtökohtien pohjalta, joten objektiivisuuden saavuttaminen sanan tarkassa merkityksessä on lähes mahdotonta. Yleisesti onkin todettu, että "kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pikemminkin tarkoitus löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa olemassa olevia (totuus)väittämiä". (Hirsjärvi ym. 2003, 152.) Vilka yhtyy Hirsjärven ym. esitykseen kvalitatiivisen tutkimuksen totuuspyrkimyksestä: kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena ei ole totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta. Vilka (2005, 98.) kirjoittaa:

"Tutkimuksen tavoitteena on tutkimisen aikana muodostuneiden tulkintojen avulla näyttää esimerkiksi ihmisen toiminnasta tai hänen tuottamistaan kulttuurituotteista jotakin, joka on välittömän havainnon tavoittamattomissa".

Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaisesti on tässä tutkimuksessa suosittu ihmisiä tiedon keruun instrumenttina; ihmisille on annettu mahdollisuus tuoda

julki äänensä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ihmisten kokemuksista ja käsityksistä luodaan johtolankoja ja vihjeitä, joita voidaan käyttää tulkintojen tekemiseen ja tutkimuskysymysten ratkaisemiseen (Vilkkä 2005, 98). Ominaisista kvalitatiiviselle tutkimukselle on myös tutkimussuunnitelman uudelleen muotoutuminen ja muuntuminen tutkimusprosessin edetessä. (Hirsjärvi ym. 2003, 155.) Näin tapahtui tämänkin tutkimuksen tutkimussuunnitelmalle. Tutkimuksen kohde oli alunperin koko henkilöstö, mutta otanta rajattiin toimeksiantajan toiveesta ennen haastatteluja koskemaan yhtiön esimiehiä ja toimitusjohtajaa. Otannan muuttuminen vaikutti osaltaan teoreettisen viitekehyksen sisältöön.

Kvalitatiiviseen tutkimukseen liittyy myös tutkimuksen emansipatorisuus. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen yksi päämäärä on laajentaa tutkittavien ymmärrystä tutkittavasta asiasta. Ymmärryksen lisääntyttyä tutkittavien ajattelu- ja toimintatavat muuttuvat tutkimuksen tarkoitusta myönteisesti tukeviksi. Tutkimuskohteet eivät siis ole ainoastaan tutkimusvälineitä ja tiedon antajia, vaan he hyötyvät yhtäläillä tutkimustilanteesta kuin haastattelija. (Vilkkä 2005, 103.) Tutkittavassa organisaatiossa on käynnistetty muutosprosessi. Stenvallin ja Virtasen mukaan onnistunut muutosprosessin toteutus perustuu aina kriittiseen reflektioon. Muutosta toteuttavien on ymmärrettävä, millaisesta muutoksesta on kysymys ja missä vaiheessa muutosprosessi on. Muutos toimijoiden on kyettävä kriittisesti kyseenalaistamaan toimintaansa. Reflektio on oman ja organisaation toiminnan kriittistä tarkastelua, oppimiskokemuksiin tähtäämistä ja entisen toiminnan kyseenalaistamista. (Stenvall–Virtanen 2007, 12.)

4.1.3 Tutkimuksen eettisyys, reliabiliteetti ja validiteetti

Tieteelliselle tutkimukselle on ominaista yhteinen vertailuperusta, josta tieteellinen tutkimus aloitetaan, ja johon se lopulta palaa. Vertailuperustan muodostavat tieteelliselle tutkimukselle asetetut vaatimukset. Econ (ks. 1989, 43–46) mukaan näitä vaatimuksia ovat tutkimuskohteen tarkka määrittely, uuden, ennen lausumattoman luominen, hyödyllisyys muille sekä riittävät perustelut keskustelun herättämiseen. Vilkkä lisää Econ vaatimuksiin vielä teoreettisen viitekehyksen hyödyntämisen tutkimuksessa sekä hyvän tieteellisen käytännön eli tutkimusetiikan noudattamisen. Tutkimusetiikka asettaa

lisävaatimuksia tutkimuksen tekemiselle: tutkimuksen tekemisen on oltava kurinalaista, järjestelmällistä sekä täsmällistä. (Vilkka 2005, 21.)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta on määritellyt ihmistieteisiin luettavien tutkimusalojen eettiset periaatteet, joita ovat tutkittavan

- 1.) itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen,
- 2.) vahingoittamisen välttäminen ja
- 3.) yksityisyys ja tietosuoja.

Itsemääräämisoikeuteen liittyen tutkittavien osallistuminen tutkimukseen on oltava vapaaehtoista ja tutkittavia on asiallisesti informoitava tutkimuksesta. Tutkittavan vahingoittamista on vältettävä aineistoa kerätessä, aineistoa säilytettäessä sekä tutkimusta raportoidessa. Tutkimuksesta ei saa aiheutua tutkittaville henkisiä, sosiaalisia eikä taloudellisia haittoja. Yksityisyyden suoja on Suomen perustuslailla suojattuja oikeuksia. Tutkimuksessa korostuu tietosuojan merkitys osana yksityisyyden osa-aluetta. Tutkimusaineisto on suojattava ja käsiteltävä luottamuksellisesti. Tietosuoja on huomioitava aineiston säilyttämisessä tai hävittämisessä sekä tutkimuksen raportoinnissa ja tutkimusjulkaisuissa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Tässä tutkimuksessa tutkitaan Ranuan Seudun Matkailu Oy:n organisaation esimiestyötä. Haastatteluaineiston pohjalta, teoriaan perustuen, kehitetään organisaatiolle uusia ratkaisuja haasteisiin, jotka vaikeuttavat organisaation uudistumista. Tämän tutkimuksen haastateltavat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite kerrottiin haastattelun alussa haastateltaville. Tutkittaville ei ole aiheutunut aineiston keräämisestä eikä aineiston säilyttämisestä vahinkoa. Tutkimusraportti on kirjoitettu siten, että siitä ei aiheudu tutkittaville henkistä, sosiaalista eikä taloudellista haittaa. Tutkimusta tehtäessä on erityisen tarkasti huomioitu yksityisyyden suoja tutkimuksen analyysi-, tulkinta- ja raportointivaiheissa: haastatteluaineiston käsittelyssä ei ole erikseen yksilöity haastateltavia ja haastateltavien vastaukset on esitetty satunnaisessa järjestyksessä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta, uskottavuutta. Tutkijan on oltava tarkka käsitteellistäessään ja tulkitessaan tutkittavien käsityksiä. Tarvittaessa tutkittavilta voidaan varmistaa

tulkintojen oikeellisuus. Uskottavuutta on myös tutkimustulosten siirrettävyys vastaavanlaisiin tilanteisiin. Tutkijan on huomioitava omat ennakkokäsityksensä tulkintoja tehdessään. Tutkijan tulkintoja on vahvistettava toisista, vastaavia ilmiöitä tarkastelleista tutkimuksista. (Järvenpää 2006, 37.)

Tässä tutkimuksessa luotettavuus ja uskottavuus (reliabiliteetti) pohjautuu perusteelliseen vastausten analysointiin ja tulkintaan. Tutkimustuloksia voidaan käyttää muidenkin vastaavankokoisten yritysten organisaatiokulttuurin haasteiden ymmärtämiseen. Tutkimuksen emansipatorisuustavoitteesta johtuen tutkittavilta ei ole raportointivaiheessa tarkistettu haastattelutilanteessa annettujen vastausten oikeellisuutta, koska tutkittavien vastaukset mahdollisesti, ja joiltain osin toivottavasti, voisivat olla muuttuneet. Tutkija on huomionnut ennakkokäsityksensä, tutustunut vastaavanlaisiin tutkimuksiin ja pyrkinyt mahdollisimman objektiiviseen tulkintaan.

Kvalitatiivisen tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan kuvauksen, päätelmän, selityksen tai tulkinnan oikeellisuutta tai luotettavuutta. Kuvauksen luotettavuuteen ja oikeellisuuteen vaikuttavat aineiston tarkkuus ja kattavuus. Tulkinta on validi, jos tutkija ymmärtää tutkittavien ihmisten näkökulmat ja merkitykset eikä käytä tutkimuksessaan omia käsityksiä tai omaa viitekehystä. Tutkijan on huomioitava poikkeamat aineistossa ja pohdittava vaihtoehtoisia selityksiä. Tutkijan ennakkokäsitykset voivat vaikuttaa luotettavuuteen. (Järvenpää 2006, 38–39.)

Tämän tutkimuksen aineisto on kattava. Tutkimukseen on haastateltu yhtiön kaikki esimiehet. Jokaiselta esimieheltä on kysytty samat haastattelukysymykset. Toimitusjohtajan haastattelussa aihealueisiin liittyviä kysymyksiä tarkennettiin, jolloin häneltä saatiin vielä syvällisempää aineistoa. Haastatteluaineistossa toimitusjohtajan vastaukset on joko rinnastettu esimiesten vastauksiin, jolloin hän on esiintynyt yhtenä esimiehenä, tai hänen vastauksia on käytetty syventämään esimiesten vastauksia. Haastateltavien näkemyksiä on pyritty ymmärtämään tulkiten heidän puhettaan. Haastatteliija ei ole muuttanut tutkittavien näkemyksiä omanlaisikseen. Aineistossa esiintyvät poikkeamat on tuotu raportissa esille. Tutkimuksen haasteet, joihin opinnäytetyössä annetaan kehittämisideoita, ovat nousseet aineistosta useamman esimiehen äänellä.

Tutkimuksen tulkintaa tehdessä on huomioitava validiteettia heikentävät seikat (Metsämuuronen 2006, 68). Opinnäytetyössä selvisi tulkintavaiheessa yhden haastattelukysymyksen vastausten kohdalla epätarkkuuksia, jotka haastattelijan olisi pitänyt tarkentavilla kysymyksillä selventää. Kysymys olisi alunperin pitänyt muotoilla toisella tavalla. Kysymys koski yhtiön kehittämisen vaikutusta esimiehen työtehtäviin: Oletko tietoinen yhtiössä tapahtuvasta kehittämisestä siltä osin kuin se vaikuttaa omaan työhösi (kysymys 5)? Epätarkkuudet johtuivat kysymyksen muotoilusta, jolloin haastateltavilla oli mahdollisuus vastata lyhyesti kyllä tai ei, asiaa tarkemmin perustelematta. Toisaalta kysymyksen lyhyet vastaukset kertoivat omaa sanomaansa.

4.2 Tutkimusmenetelmä ja haastatteluaineisto

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohta on todellisen elämän kuvaaminen. Todellisuus on moninainen ja sitä ei voida pirstoa osiin. Tästä syystä kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Aineiston hankinnassa kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan metodeja, joissa tutkittavien ääni saadaan esille. Esimerkkinä metodeista voidaan mainita teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelu sekä erilaisten dokumenttien ja tekstien kirjoitetut tai puhutut analyysit. Menetelmää valitessa on huomioitava tutkimukseen käytettävä aika, eettisyys ja tutkijan voimavarat. Eettisyydellä tässä yhteydessä tarkoitetaan tutkittavien yksityisyyden ja identiteetin tarkkaa huomioimista. (Hirsjärvi ym. 2003, 152, 155, 175.)

Tutkimushaastattelu on tiedonkeruumenetelmä, jossa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelussa ihmisten kokemukset ovat puheen muodossa (Vilkkä 2005, 100). Tutkittava nähdään subjektina, joka luo merkityksiä ja on aktiivinen. Haastattelutilanteessa tutkittavaa voidaan havainnoida, jolloin vastaukset saadaan kytkettyä laajempaan kontekstiin. Monitahoisia ja erilaisia vastauksia voidaan haastattelutilanteessa selventää lisäkysymyksillä ja aihetta voidaan näin syventää lisätiedoilla. Haastattelut antavat mahdollisuuden tutkia myös arkoja tai vaikeita aiheita. (Hirsjärvi ym. 2003, 193–195.) Haastattelu tutkimuksen tiedonkeräämisen menetelmänä on monissa kehittämistehtävissä sopivin, sillä haastatteluilla saadaan nopeasti kerätyksi syvällistä tietoa kehittämisen kohteesta (Ojasalo ym. 2009, 95).

Tutkimushaastattelut jakaantuvat kolmeen ryhmään: strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu, teemahaastattelu sekä avoin haastattelu tai toiselta nimeltään syvähaastattelu. Teemahaastattelussa ovat haastattelun aihepiirit eli teema-alueet tiedossa, mutta tutkija voi itse määrittää kysymysten muodon ja järjestyksen. (Hirsjärvi ym. 2003, 198–199.) Tämän opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmänä toimivat teemahaastattelut, jotka toteutettiin 24.1.–31.1.2014. Teemahaastattelun kyselylomakkeessa (Liite 1) olevat kysymykset haastatteli luuki haastateltaville ja haastattelut nauhoitettiin. Haastattelumateriaali on litteroitu 24.1.–8.2.2014. Ennen ja jälkeen haastattelujen käytiin keskusteluja haastateltavien kanssa. Ennen haastattelua käytävällä keskustelulla oli tarkoituksena viritellä haastateltava oikeaan mielentilaan ja rentouttaa tilannetta. Haastattelun jälkeen käydyssä keskustelun tavoitteena oli koota haastattelun teemoja ja antaa haastateltavalle mahdollisesti lisää ajatuksia läpikäydyistä asioista, siis herättää pohtimaan haastateltavan oman työn osuutta yhtiön toiminnassa.

Haastattelukysymykset laadittiin teemoittain. Kysymyksiä oli kaikkiaan 12 kysymystä. Ensimmäisen teeman kysymykset (1–4) liittyivät esimiesten työnkuvien kartoittamiseen. Esimiehiltä kysyttiin heidän koulutuksensa ja työnkuvan mukaiset työtehtävät. Toisen teeman kysymyksissä (5–8) näkökulmana olivat yhtiön toiminnan prosessit. Tässä teemassa selvitettiin alais-esimiessuhdetta ja sen toimivuutta. Tähän teemaan liittyen kehittämisosiossa pohditaan keinoja, joilla kitkaton esimiestyö yhtiössä mahdollistetaan. Tarkasteltavana olivat siis operatiivisen johtamisen keinot. Tähän liittyen haastatteli halusi selvittää myös yhtiön viestintäkulttuuria. Kolmannessa jaksossa pääteemana (9. kysymys) oli strateginen talouden näkökulma, tarkemmin siis haastateltavan osuus yhtiön talouteen. Neljännen teeman kysymyksissä (10–11) oli näkökulmana haastateltavan suhde asiakkaisiin. Viidenneksi teemaksi oli otettu osaamisen näkökulma (12. kysymys). Haastateltava sai pohtia keinoja omaan työhön liittyvän osaamisen kehittämiseen.

Tässä organisaatiossa myös toimitusjohtaja tekee suoritustason työtehtäviä. Toimitusjohtajalle toteutettiin sama haastattelu kuin esimiehille, mutta häneltä kysyttiin lisäksi koko yhtiötä koskevia kysymyksiä. Toimitusjohtaja rinnastuu aineiston analysoinnissa ja tulkinnassa esimiehiin. Tähän tutkimukselliseen valintaan vaikutti haastattelijan eettinen vastuu haastattelijoiden yksityisyy-

den säilyttämisessä. Samasta syystä eri esimiesten vastauksia ei ole yksilöity ja vastauksia ei käsitellä haastattelujärjestyksessä.

4.2.1 Työnkuva

Ensimmäisessä kysymyksessä (kysymys 1) pyydettiin esimiehiä kertomaan omat työtehtävänsä. Kaikki neljä esimiestä jaottelivat omat työtehtävänsä suoritustason- ja esimiestehtäviin. Kahden esimiehen työnkuviissa korostui tiettyjen alojen asiantuntijuus. He vastasivat asiantuntijuutta vaativista osamisaloistaan yksin. Toisessa kysymyksessä (kysymys 2) kysyttiin, keitä ovat haastateltavan lähiesimies ja alaiset. Kaksi esimiehistä kertoi lähiesimieheksen toimitusjohtajan. Yhdellä esimiehistä on lähiesimiehenä toinen esimies. Toimitusjohtajan vastaus koskien organisaatiohierarkiaa oli yhtenevä esimiesten vastauksien kanssa. Esimiehet kertoivat myös nimeltä omat alaisensa.

Työntekijöiden monipuolisia työrooleja yhtiössä selvitettiin kysymällä (kysymys 3), mihin työtehtävään esimies on alunperin palkattu. Esimiesten työhistoriat yhtiössä olivat pituudeltaan 9–12 vuotta. Kaksi esimiehistä kertoi palkatun suoraan esimieheksi, tosin toinen heistä oli tehnyt joitain lyhyempiaikaisia sijaisuuksia suoritustason työssä ennen esimiestyötään. Yksi esimiehistä oli ylennyt, aika pian aloitettuaan työn yhtiössä, suoritustason työtehtävistä vastaavan asemaan. Yksi esimies oli työskennellyt monissa eri suoritustason työtehtävissä eri osastoilla lähes kymmenen vuoden ajan ennen kuin hän oli siirtynyt esimiehen työhön.

Ensimmäisen teeman viimeinen kysymys (kysymys 4) oli: Minkälainen on koulutustaustasi? Kahdella neljästä esimiehestä on AMK-tutkinto, yhdellä esimiehellä yliopistotutkinto ja yhdellä ylioppilaspohjainen opistotason tutkinto. Yhdellä esimiehistä on lisäkoulutuksena yliopisto-opintoja ja kurssituksia. Vaikka tässä kysymyksessä ei erikseen kysytty kielellistä osaamista, ilmeni yhden esimiehen vastauksessa harvinaisen kielen taito. Taitoaan hän voi käyttää työtehtävissään aina ajoittain.

4.2.2 Prosessinäkökulma

Toisen teeman ensimmäisessä kysymyksessä (kysymys 5) kysyttiin koko yhtiön kehittämisen vaikutusta esimiehen omiin työtehtäviin: Oletko tietoinen yhtiössä tapahtuvasta kehittämisestä siltä osin kuin se vaikuttaa omaan työhösi? Kaksi esimiehistä vastasi tietävänsä kehityssuunnitelmista, jotka liittyvät heidän omaan työhönsä. Toisaalta toinen heistä antoi ymmärtää, että tietoa voisi saada enemmänkin. Yksi esimiehistä kertoi, että kehittymistä hänen osastollaan ei ole ollut havaittavissa viime aikoina. Toimitusjohtajalta kysyttiin pitemmän aikavälin suunnitelmista. Hän kertoi yhteistyön yhtiöhallituksen kanssa olevan hyvää. Yhtiön taloudellinen kasvu on ollut hallittua, mutta nopea kasvu on aiheuttanut joitain haasteita hallitustyöhön. Tämän kevään yhdeksi kehittämisen kohteeksi hän nimesi johtoryhmätyöskentelyn käynnistämisen.

Teeman toisessa kysymyksessä (kysymys 6) kysyttiin esimiehen mahdollisuudesta vaikuttaa omiin työtehtäviinsä. Kolmesta esimiehestä yksi vastasi voivansa vaikuttaa työtehtäviinsä kaikilla tavoin, koska itse ne suunnitteli ja sitten toteutti. Yksi esimiehistä kertoi vaikuttavansa omiin työtehtäviinsä keskustelemalla esimiehensä kanssa. Yhden esimiehen vaikutusmahdollisuus suoritustason työn johtajana oli hänen mielestään kunnossa, mutta hän ei erikseen tarkentanut, millä tavalla hän vaikutti omiin työtehtäviin. Yksi esimies toi tämän kysymyksen kohdalla esille halunsa ammatillisen osaamisen lisäämiseen.

Toisen teeman kolmannessa kysymyksessä (kysymys 7) kysyttiin esimiehen yhteistyöstä oman esimiehen kanssa. Kolme esimiestä kertoi tapaavansa esimiehensä päivittäin ohimennen tai tarkoituksella, jolloin he voivat hoitaa päivittäisiä asioita. Esimiehet kertoivat, että yhtiössä ei järjestetä säännöllisiä palavereita eikä kehityskeskusteluja. Esimiehet kertoivat myös yhteistyöstä yhtiöhallituksen kanssa.

Toisen teeman viimeisessä kysymyksessä (kysymys 8) kysyttiin esimiesten oman työn kehittämisen keinoja. Kolme esimiestä kertoi haluavansa kehittää osaamistaan opiskelemalla tai kurssittamalla, mutta siihen ei ole toistaiseksi ollut mahdollisuutta. Kouluttautuminen liittyy ammatillisen osaamisen lisäämi-

seen. Kaksi esimiestä tuo esille oppimisen muilta, tutustumisen muihin yhtiöihin ja he myös hakevat itse lisätietoa aktiivisesti. Yksi esimies ei koe haluavansa varsinaisesti opiskella, vaan haluaa kartuttaa osaamistaan muulla tavalla. Esimies kertoi, että on täydentänyt osaamistaan osallistumalla kehityshankkeisiin.

4.2.3 Talouden näkökulma

Kolmannen teeman ainoassa kysymyksessä (kysymys 9) kysyttiin esimiehen tietoa oman osaston tuloista ja menoista sekä hänen mahdollisuuttaan vaikuttaa osastonsa talousasioihin. Kolmella esimiehellä ei ollut tiedossa osastojensa vuosittaiset budjetit. Esimiehet eivät kertomansa mukaan voi vaikuttaa töihinsä liittyviin talousasioihin. Osittain tietämättömyys johtuu vasta tapahtuneista työnkuvamuutoksista.

Talousasioista keskusteltiin kahden esimiehen kanssa tarkemmin. He haluavat kehittää omaa osastoaan tulevaisuudessa. Esimiehet toivovat, että oman osaston budjetti olisi heidän tiedossaan jatkossa.

4.2.4 Asiakasnäkökulma

Neljännän teeman ensimmäinen kysymys (kysymys 10) oli: Miten työsi vaikuttaa asiakkaisiin? Esimiehet kokevat, että asiakkaat ovat työn lähtökohta. Yksi esimiehistä kertoi, että he voivat palvella asiakkaita yksilöllisesti. Esimies kertoi asiakas- ja verkostopalautetta seurattavan säännöllisesti. Palautteeseen reagoidaan välittömästi. Yksi esimiehistä kertoi, että hänen luomat suunnitelmat toteutuessaan lisäävät hänen työnsä merkitystä asiakkaille. Haastattelussa kävi ilmi, että sosiaalisen median merkitys tiedottamiskanavana on vähäinen ja sosiaalista mediaa käytetään lähinnä lisäämään tunnettavuutta kuvin ja videoin.

Neljännän teeman toisessa kysymyksessä (kysymys 11) haluttiin selvittää esimiesten näkemys siitä, miten he henkilönä voivat vaikuttaa asiakkaisiin. Esimiehet kertoivat vaikuttavansa omalla olemuksellaan ja asenteellaan asiakkaisiin. Päämääränä on aina tyytyväinen asiakas. Esimies kertoi, että asiakkaalle on aina löydyttävä aikaa.

4.2.5 Osaaminen

Viidennen teeman kysymyksessä (kysymys 12) haluttiin selvittää keinoja, joilla esimies voi kehittää omaan työhön liittyvää osaamistaan. Kolme esimestä toivoi voivansa hankkia lisäkoulutusta. Kaksi esimestä halusi ammatillista lisäkoulutusta ja yksi halusi osallistua kurssituksiin havaitsemansa tarpeen mukaan. Esimiehet ilmaisivat halukkuuden työn ohessa opiskeluun.

Kaikki esimiesasemassa olevat tiedostavat tarvitsevansa osaamisen kehittämistä. Osaamisen kehittämiseen on esimiesten vaikeaa löytää aikaa. Esimiesten osaamisen kehittämisen suunnitelmat ovat heidän omia suunnitelmiaan eikä niistä ole keskusteltu johdon kanssa.

4.3 Tulkinta

Analyysi ja tulkinta voidaan ymmärtää kahdeksi eri vaiheeksi. Analyysi-käsite tarkoittaa toimintaa, jossa aineisto järjestetään jonkin menetelmän avulla. Tulkinnassa tutkija suhteuttaa tekstit käyttämäänsä teoreettiseen näkökulmaan. Tutkimusprosessissa yleensä ei välttämättä eritellä näitä kahta eri vaihetta. (Eskola 2010, 180.) Tässä opinnäytetyössä aineisto on järjestelty ennen sen tulkintaa, vaikka järjestelyä ei erikseen tuoda raportissa tarkemmin esille.

Haastatteluaineisto järjesteltiin Excel-taulukoon siten, että esimiesten vastaukset tiettyyn kysymykseen olivat rinnakkain. Tässä vaiheessa strategiateemat säilytettiin haastattelurungon mukaisina. Tämän jälkeen haastatteluaineistosta poimittiin vastaukset, jotka täydensivät muita vastauksia. Täydentäviä vastauksia oli annettu haastattelijan lisäkysymyksiin. Haastatteluaineistosta löytyivät esimiestyön haasteet kehittämisen pohjaksi. Haasteteemat nousivat esille vahvempina kuin haastattelukysymysten pohjana olevat strategiateemat. Tästä syystä tulkinta raportoidaan haasteteemojen avulla.

Opinnäytetyössä haastattelumateriaali teemoitellaan kolmeen haasteteemaan. Näitä teemoja ovat **tarkentumattomat työnkuvat, osaamisen kehittäminen ja esimiestyöhön vastuuttaminen.**

4.3.1 Tarkentumattomat työnkuvat

Yhtiön varsinainen organisaatiomuutos käynnistettiin kesällä vuonna 2013. Esimiesten työnkuvia ei ole vielä haastatteluhetkellä, tammikuussa vuonna 2014 tarkennettu. Työnkuvat ovat vuosien varrella muotoutuneet vähitellen muotoonsa, lähinnä osaamiseen pohjautuen. Työnkuvat ovat esimiehillä monipuolistuneet, koska entiseen työnkuvaan on lisätty uusia työtehtäviä. Pienessä organisaatiossa työntekijät ovat moniosaajia, mikä onkin välttämättömyyden yhtiön menestyksen kannalta. Esimies kertoi, että "työntekijöitä kierrätetään". Haastatteluaineistosta kävi ilmi, että organisaation esimiehet ovat sitoutuneita, he tekevät paljon suoritustason työtä ja heidän osaamisensa on monipuolista. Toiminnan laajennuttua on tullut aika pohtia, ovatko työt jakaantuneet tasaisesti ja johdonmukaisesti: onko kehitettävien tiimien esimiehillä resursseja hoitaa omaa tonttiaan hyvin?

Haastatteluista voitiin todeta, että neljästä esimiehestä yhden työnkuva oli selkeä, vaikka se olikin vasta muuttunut. Hän rajasi omat työtehtävänsä selkeästi ja kertoi suunnittelevansa ja toteuttavansa työtään itsenäisesti. Yhden esimiehen esimiestehtävien osuus suhteutettuna esimiehen töihin varattuun aikaresurssiin näytti kohtuuttomalta. Hänen vastuulleen oli annettu yksittäisiä laajahkoja, asiantuntijuutta vaativia tehtäväkokonaisuuksia, jotka ehkä voisivat olla hänen esimiehensä vastuulla. Tämä esimies kertoi, että esimiestyöhön suunniteltua aikaresurssia ei mahdollisesti olla lisäämässä. Hän koki myös suoritustason työn aikamitoituksen olevan ongelmallinen, mikä hänen kohdallaan on syy ylitöihin. Yksi esimiehistä oli vastikään vaihtanut osastoa. Hänellä oli kuitenkin säilynyt myös edellisen työtehtävän vastuualueet, jolloin hänen vastuullaan oli toisen osaston vastuualueita ja lisäksi koko yhtiötä koskevia vastuualueita. Myös hänen esimiesvastuunsa näytti kohtuuttoman laajalta. Kolmelle esimiehelle on vastuutettu sosiaalisen median päivittäistä.

Eräällä esimiehistä oli vastuullaan paljon asiantuntijuusaikaa vievä tehtäväkokonaisuus. Tehtäväkokonaisuus suurensi merkittävästi hänen suoritustason työn osuutta esimiestyön osuuden väistämättä jäädessä vähiin. Yksi esimiehistä koki suunnittelevansa ja osittain toteuttavansakin osaamistaan

yksin. Hän suunnitteli mielellään, mutta olisi toivonut esimiestään mukaan suunnitteluun.

Kolme esimiestä työskentelee kaiken aikaa suoritustason töissä. Heidän työnkuvat on määriteltävä siten, että esimieheltä vaadittavat suoritustason ja esimiestason työtehtävät erottuvat omiksi kokonaisuuksiksi. Esimiestyölle ja siihen kuuluviin työtehtäviin on varattava niihin kuluva aika. Vaikka esimiestöitä tehdään työn ohessa, niitä ei kuulu tehdä omalla ajalla tai ylityötunteina. Yrityksen ei pidä hyväksikäyttää sitoutuneiden esimiesten tunnollisuutta.

Yksi esimies kertoi, että hän ei välttämättä merkitse työvuorolistaan kaikkea työajan ulkopuolella tekemäänsä työtä. Hän kertoo nauttivansa työstään ja pitää ylitöitä ikään kuin harrastuksenaan. Haastattelussa toinen esimies kertoi, että ylitöiden toteutumista ja työtehokkuutta tullaan jatkossa yhtiössä seuraamaan tarkemmin. Ylitöiden määrää on seurattava, mutta lähtökohtana seurannalle on oltava realistiset työnkuvat ja työtehtävät suhteutettuna niihin tarvittavaan aikaan.

4.3.2 Osaamisen kehittäminen

Yhtiössä työtä tehdään sesongeittain ja suvannot sesonkien välillä ovat lyhyitä. Suvantoaikoina henkilöstö niin sanotusti vetää henkeä ja valmistautuu seuraavaan sesonkiin. Organisaation kaikilla esimiehillä on erityisosaamista. Heillä on halukkuutta kehittää osaamistaan, mutta osaamisen kehittämiseen ei tunnu löytyvän resursseja. Osaamisen kehittäminen ei tapahdu vahingossa, huomaamatta ja siinä sivussa, vaan perustellusti ja suunnitellusti.

Esimiehet kertoivat tavoista, joilla he voivat tai voisivat osaamistaan kehittää. He mainitsivat kurssitukset, tutustumisen muihin yrityksiin ja niiden toimintaan (benchmarking) sekä osallistumisen kokouksiin, asiantuntijapalaveriin, erilaisiin hankkeisiin ja yhteistyörinkeihin. Yhdeksi kehittämisen tavaksi esimies kertoi uusien ohjelmien, välineiden ja työkalujen itseopiskelun työtä tekemällä. Esimies kertoi itsensä kehittämisen tavaksi tiimityöskentelyn, jolloin yhdessä tekemällä omakin osaaminen kehittyy.

Kahdella esimiehellä oli käsitys, että yhtiö ei tue heidän halukkuuttaan itsensä kehittämiseen. He ajattelivat, että ehkä kehittämisen jarruna ovat talous-

asiat. Kaksi esimiestä koki, että heillä ei tavallaan ole aikaa kehittää osaamistaan, koska työn tekeminen vie kaiken ajan. Toinen heistä pohti, että aikaa voisi itsensä kehittämiseen löytyä asioita priorisoimalla. Toinen heistä aikoo hankkia AMK-tasoista ammatillista koulutusta, mutta asia ei vielä ole elämäntilanteesta johtuen ajankohtaista. Hän kertoi voivansa osallistua lyhyisiin kurssituksiin työn ohessa.

Organisaatiossa ei ole laadittu osaamisen kehittämisen suunnitelmaa. Laki velvoittaa organisaation suunnittelemaan osaamisen kehittämistä, osaamisen kartoittamista, osaamisen muutosten ennakointia ja työntekijöiden henkilökohtaisen osaamisen kehittämistä. Lain mukaan kehittämissuunnitelmaa ja sen toteutumista on seurattava. (Finlex 2013.) Esimiehet ovat ratkaisevassa asemassa osaamisen kehittämisessä ja suunnitelmien jalkauttamisessa. Yksi kehittämisen väline ovat kehityskeskustelut (Sydänmaanlakka 2012, 131–134), joita haastattelujen mukaan ei tähän mennessä ole yhtiössä toteutettu. Viitala korostaa kehityskeskusteluiden merkitystä osaamisen johtamisen ensimmäisenä ja turvallisena etappina (Viitala 2006, 343).

Yhtiön esimiesten vastaukset kysymyksiin (teema 4, kysymykset 10 ja 11) heidän suhteestaan asiakkaisiin olivat myönteisiä. Esimiehet toimivat työssään, sekä esimiehenä että suoritustason töissään asiakaslähtöisesti: asiakas nähdään toiminnan lähtökohtana. Palvelut pyritään suunnittelemaan mahdollisimman hyvin asiakkaiden tarpeita vastaaviksi. Esimiehen mukaan palaute palvelusta on ollut positiivista. Palveluosaaminen on haastattelujen perusteella yhtiössä kohdillaan. Organisaatiokulttuuri ohjaa ihmisten käyttäytymistä (Harisalo 2010, 266–267). Esimiesten yhtenevät kommentit asiakaspalvelun merkityksestä kertovat siitä, miten asiakaspalvelun merkityksen huomioiva organisaatiokulttuuri vahvistaa yrityksen työntekijöiden asiakaspalveluosaamista.

4.3.3 Esimiesten vastuuttaminen

Esimiehillä on vastuu operatiivisesta työn johdosta. Tässä yrityksessä esimiehet tekevät merkittävässä määrin suoritustason työtä, suoritustason työntekijöiden rinnalla tai heidän puolestaan. Haastatteluissa esimiehet kertoivat omista vastuualueistaan. Työnkuvia tulkitessa todettiin, että vastuualueet

ovat mahdollisesti liian laajoja ja yhdellä esimiehellä ylittävät jopa osastorajat. Haastatteluissa kävi ilmi, että esimiehillä on paljon suoritustason työtä, mutta lisäksi niin sanottua byrokraattista vastuuta, työskentelyä tietokoneella. Esi-
miestyö on ennen kaikkea vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa. Vuorovai-
kutuksen tarkoittaa siis vuoroin vaikuttamista (Savolainen 2010). Nummelinin
(2007, 35–36) mukaan esimiesten tehtävä on olla viestin viejä molempiin
suuntiin, johdolta henkilöstölle ja henkilöstöltä johdolle. Vuorovaikutuksen
onnistumiseksi on esimiesten luotava organisaatioon säännöllisiä vuorovai-
kutuksen käytäntöjä, jotka palvelevat hyvin sekä esimiesten että henkilöstön
tarpeita dialogiin.

Haastatteluissa kävi ilmi, että yhtiössä ei ole minkäänlaista säännöllisten pa-
laverien käytäntöä. Kahden esimiehen mielestä palavereita ei ole koettu tar-
peelliseksi, koska asioita on voitu hoitaa muutenkin, esimerkiksi kahvitellessa
tai ohi mennessä, heti tilanteeseen liittyen. Yksi esimies ilmaisi halunsa pitää
palavereita esimiehensä kanssa useammin ja yksi kertoi, että päivittäiset pa-
laverikohtaukset lähiesimiehen kanssa ovat toimineet hyvin. Hän kuitenkin
ehdotti, että koko yhtiö voisi kertoa eri osastojen asioista toisilleen kuukausit-
taisissa palaverissa. Kaksi esimiehistä toivoi yhteyksiä yhtiöhallitukseen
useammin. Yksi esimies koki, että yhteydet yhtiöhallitukseen ovat olleet riittä-
viä ja niitä ei tulisi lisätä, koska yhteyksissä voi olla muutoinkin kuin palave-
reissa. Yleisesti esimiehet ovat tyytyväisiä hallitustyöhön. He kertoivat, että
voivat tarvittaessa olla yhteydessä yhtiöhallitukseen. Yksi esimies tarkoittaa
tilannetta, jossa haluaisi omistajan näkökulman asiaan ja toinen esimies ti-
lannetta, jossa oma esimies ei tue häntä tarpeeksi. Kaksi esimiestä kertoi
henkilöstön joskus lukevan yhtiön asioista lehdestä, koska viestintää ei ole
organisaatiossa tapahtunut.

Tässä yhtiössä organisaatiokulttuuri on kehittynyt laisekseen, myös viestin-
nän ja palaverikäytäntöjen suhteen. Nyt kulttuuria pitäisi muuttaa, uudistaa.
Helpoin askel organisaatiomuutoksessa on uudistaa palaverikäytäntöjä. Viita-
lan mukaan säännölliset palaverit muodostavat minimitasen johdon ja esi-
miesten sekä esimiesten ja henkilöstön väliseen dialogiin ja palaverit siten
ryhdyttävät johtamista. Hänen mukaansa kahvipöytäkeskustelut eivät korvaa
säännöllisiä palavereita. (Viitala 2006, 343.)

Esimiehillä on vastuuta monista asioista, mutta onko heillä valtaa toteuttaa vastuutaan? Haastatteluissa tiedusteltiin, onko esimiehillä tiedossa omaan työhön liittyvät talousasiat. Kolme esimiestä kertoi, että heillä ei ole tiedossa osastoonsa liittyvä budjetti. Yksi kolmesta esimiehestä epäili, onko budjettia laadittu ollenkaan hänen osastolleen. Yhden esimiehen mielestä tietämättömyys oman osaston budjetista johtui vasta muuttuneesta työnkuvasta ja tilanteeseen on hänen mukaansa tulossa muutos. Kolme esimiestä ilmaisi halunsa tietää osastoaan koskevista talousasioista enemmän. Budjetit ovat liiketaloudellinen yhteenveto osastoittain laadituista vuosittaisista toimenpideohjelmista (Kamensky 2008, 349–351). Eri osastojen esimiehillä on oltava tieto osastonsa tarkasta budjetista. Tällä tavalla he voivat suunnitella osaston toimintaa lyhyellä aikavälillä. Heillä on oltava esimiehinä valtaa suunnitella ja toteuttaa kehittämistä omalla osastollaan ja suoritustason työssään. Suunnittelu ilman todellisia, taloudellisia ja tarkoin määriteltyjä resursseja on vain unelmien maalailua. Yhtiössä päivitettävä visio ja strategia toimivat jatkossa kehittämisen suunnan näyttäjinä.

Haastattelun perusteella yhtiön liiketoimintasuunnitelman päivitys on ajankohtaista, koska suunnitelmat ovat kirjattuna vuoteen 2015. Yhtiö ryhtyy strategiatyöhön kevään 2014 aikana. Strategiatyöhön liittyen esimiesten vastualueet ja osuus budjettityössä tarkennetaan. Ratkaistava on, miten niin sanottu johtoryhmä (tiimivastaavat ja toimitusjohtaja) alkaa toimia käytännössä. On myös pohdittava, miten esimiehet toteuttavat yhtiössä omaa operatiivisen johtamisen tehtäväänsä: miten he auttavat alaisiaan toteuttamaan yhtiön strategiaa ja visiota. Onko mahdollista resursoida esimiehille esimieskoulutusta?

5 KEHITTÄMINEN

5.1 MOTTI-malli yhtiön kehittämisessä

Kehittämisessä on pohjana käytetty tässä opinnäytetyössä aikaisemmin esiteltyä MOTTI-mallia, joka on oppivan organisaation kehittämisen väline. Pedler, Burgoyne ja Boydell suosittavat kehittämään organisaation yhtä ominaisuutta kerrallaan. Organisaatio voidaan kuvitella palapeliksi (ks. Kuvio 7), jota kootaan vähitellen. (Honkanen 2006, 404; ks. Pedler–Burgoyne–Boydell 1997.)



Kuvio 7. MOTTI-mallin soveltaminen Ranuan Seudun Matkailu Oy:n kehittämisessä (mukaillen Honkanen 2006, 405)

Palapelin (Kuvio 7) kokoaminen aloitetaan siitä organisaation osasta, joka on pahiten rempallaan. Paloja kootaan yksi kerrallaan; kehittäminen tapahtuu

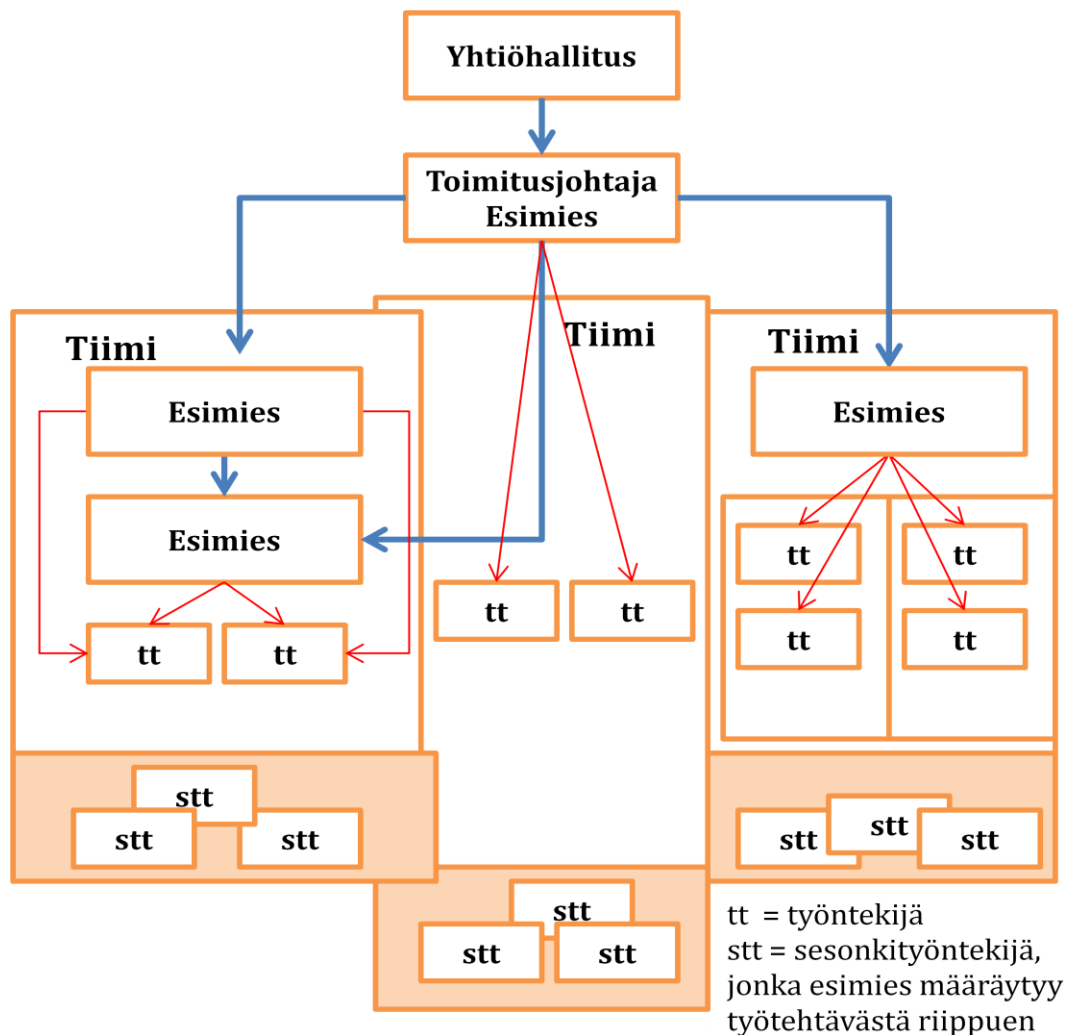
osa kerrallaan. Palan asettamisen jälkeen huomataan, että yhden nurkan pala on irtoamassa, joten kokoaminen jatkuu siitä nurkasta. Kun palapeli valmistuu, kokoaminen aloitetaan uudelleen. (Honkanen 2006, 404; ks. Pedler ym. 1997.) Ranuan Seudun Matkailu Oy:n organisaation kehitettävät ominaisuudet löytyivät haastatteluaineiston pohjalta. Organisaation kehittäminen tapahtuu vähitellen.

5.2 Tiimiorganisaatio

Yhtiö on valinnut uudeksi organisaatiomallikseen tiimiorganisaation. Täten esimiehistä tulee tiimiensä johtajia. Katzenbachin ja Smithin määritelmään tiimistä yhtyy myös Huusko. Heidän mukaansa tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin. Lisäksi tiimin jäsenet pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan. (Huusko 2007, 13; ks. Katzenbach–Smith 1998; Lämsä–Hautala 2005, 129.)

Kehitettävän organisaation osastoilla on toisistaan poikkeavaa osaamista, joten on järkevää luoda tiimit osastoittain (ks. Kuvio 8). Esimiehen rooli tiimeissä riippuu tiimin kehitysvaiheesta. Kun tiimiorganisaatio vasta käynnistää toimintaansa, esimiehet ovat keskiössä suunnitellen, organisoiden, jakoen työt sekä valvoen toimintaa. Tiimien kehittyessä itseohjautuvimmiksi työntekijät voivat keskenään sopia tehtävistä, tavoitteista sekä aikatauluista ja jatkuvan seurannan määrää voidaan vähentää. Kun tiimin jäsenet ovat sisäistäneet tiimityöskentelytavat, on tiimistä tullut itseohjautuva. Tällöin tiimi kantaa täyden vastuun tiimin tehtävistä. Esimies varmistaa tiimiläisille mahdollisimman hyvät työskentelyolosuhteet ja tarpeelliset tiedot. Vaikka itseohjautuvassa tiimissä esimiehen rooli operatiivisena johtajana jää taka-alalle, on esimiehen silti oltava tietoinen tiimin asioista. Tällöin esimies voi organisoida tiimien välistä yhteistyötä. (Spiik 2001, 134–135.)

Ranuan Seudun Matkailu Oy:ssä tavoitteena ovat itseohjautuvat tiimit. Tiimityöhön siirtyminen on monimutkainen muutosprosessi, jolle on annettava aikaa (Heikkilä 2002, 35). Tiimityöskentely aloitetaan tarkentamalla tiimin vastualueet, avaintehtävä, tavoitteet ja pelisäännöt. Tiimityöskentely alkaa tiimin jäsenten aloittaessa uudenlaisen ajattelun ja keskustelun työstään tiiminä. Tiimin oppiessa uusia tiimityötaitoja tiimistä kehittyy itseohjautuvampi. Johdon on kuunneltava tiimin näkemyksiä. Varsinaista tiimityötä tiimi toteuttaa vasta sitten, kun se tiiminä on sisäistänyt vastuunsa, tehtävänsä, tavoitteensa ja pelisääntönsä sekä sovittanut ne yhteen organisaation tarkoituksen ja päämäärän kanssa. (Spiik 2004, 46–47.)



Kuvio 8. Ranuan Seudun Matkailu Oy:n tiimiorganisaatiomalli

Ranuan Seudun Matkailu Oy on valinnut organisaatiomallikseen tiimiorganisaation. Organisaatiomuutos on käynnistetty vähitellen, aloittaen yhdellä osastolla. Toimitusjohtajan on käynnistettävä muutosprosessi myös muilla osastoilla nimeämällä tiimivastaavat, jotka käytännössä ovat osastojensa esimiehiä. Heillä on esimiesvastuu tiiminsä/osastonsa toiminnasta ja kehittämisestä. Käytännössä muutoksia esimiesvastuissa on toteutettava kahden esimiehen vastuualueissa. Toisen esimiehen esimiesvastuu rajataan koskemaan vain hänen osastoaan ja toimitusjohtaja ottaa oman osastonsa vastuulleen. Henkilöstön kannalta suurin muutos on osastojen työn tekeminen tiiminä. Tiimiorganisaatioksi kehittyminen vaatii riittävän määrän ohjausta ja valmentautumista (Spiik 2004, 46–47). Koska tiimiorganisaatioksi ei kehitytä ainoastaan organisaationimikettä muuttamalla, toimitusjohtajan tehtävä on huolehtia, että tiimit saavat riittävästi ohjausta oman toimintansa aloittamiseen ja esimiehet riittävästi tietoa oman esimiestyönsä toteuttamiseen.

5.3 Työnkuvat, esimiesten vastuuttaminen ja strategia

Opinnäytetyössä käytetään käsitteitä **suoritustason työ** ja **esimiestyö**. Tutkittavassa organisaatiossa suoritustason työtä ovat eläintenhoitotyö, kiinteistönhoitotyö sekä asiakaspalvelutyö sisältäen myyntityön ja markkinoinnin tilanteissa ja välillisesti. Organisaation esimiestyön määrittely kaipaa täsmennystä. Lähdemateriaalin mukaan esimiestyötä ovat suunnittelu, organisointi, ohjaus, toteutus ja toteutuksen valvonta. Esimiestyöhön kuuluvat toiminnan sujuvuuden varmistaminen sekä työntekijöiden työn suuntaaminen yhtiön strategian ja vision mukaiseksi. (Kaistila 2013, 7.) Esimiehelle säilytetään myös vastuu vuorovaikutustilanteista työpaikalla, vaikka jokaisella työntekijällä onkin oma vastuunsa työpaikan sosiaalisten tilanteiden onnistumisesta. Esimiehen on osattava viestittää sekä luoda luottamuksen ilmapiiri. (Kuusela 2013, 42.) Myös muut yhteisöllisyyden periaatteet, kuten henkilöstön oikeudenmukainen kohtelu ja päätöksenteon puolueettomuus, ovat esimiehen työssä tärkeitä (Romana–Keskinen–Keskinen 2004, 6).

Toimitusjohtajan johdolla esimiehet ja työntekijät kirjoittavat omat työnkuvansa. Työnkuvat tarkennetaan siten, että jokainen esimies voi rauhassa keskittyä kehittämään oman tiiminsä kanssa osastonsa toimintaa. Työnkuviissa määritellään myös erikseen esimiestyö ja suoritustason työ. Pääasiallisesti

työtehtävät ovat oman osaston eli oman tiimin työtehtäviä. Työnkuvia tarkennettaessa työtehtävien aikamitoitus tarkistetaan koko henkilöstön osalta. Esimiesten työnkuissa mitoitetaan asiantuntijuutta vaativien suoritustason töiden osuus. Toimitusjohtaja ja esimiehet pohtivat, miten esimiesten suoritustason töitä voidaan jakaa osastojen työntekijöille. Jakaminen vapauttaa esimiehille aikaa esimiestyöhön ja edesauttaa tiimiorganisaation kehittymistä. Esimiehiltä poistettavia suoritustason töitä voivat olla esimerkiksi somepäivitykset ja laskutukseen liittyvät toimistotyöt.

Organisaation on mahdollistettava laadukas esimiestyö. Laadukkaan esimiestyön lähtökohta on "ylimmästä johdosta lähtevä, organisaatiossa vallitseva ymmärrys johtamisen ja esimiestyön tärkeydestä, joka näkyy panostuksina esimiestyöhön" (Aarnikoivu 2013, 33). Näitä panostuksia ovat yhteistyön mahdollistava organisaatorakenne, esimiesten perehdytys sekä esimiesroolin ja esimiestehtävän määrittely. Esimiehillä on oltava tieto omista oikeuksista, velvollisuuksista ja työhönsä liittyvistä odotuksista. (Aarnikoivu 2013, 33–34.) Toimitusjohtajan on huolehdittava, että jokainen esimies saa tietoonsa omaan työhön liittyvän, yhtiötä koskevan tiedon sekä osastonsa tarkan budjetin. Näitä tietoja esimiehet tarvitsevat operatiivisen esimiestyön todelliseen toteuttamiseen. Toimitusjohtaja vastuuttaa esimiehet esimiestyöhön.

Strategiaa suunnitellaan ja toteutetaan limittäin sekä samanaikaisesti. Ensin luodaan organisaatiotason kuva tulevaisuudesta ja tämän jälkeen osastot miettivät oman toimintansa strategian. Eri vastuualueille on mahdollista tehdä omat, tarkennetut, arjessa kiinni olevat strategiat. Organisaatiostrategia on muutettava eläväksi, mihin tarvitaan **maastoutusta**, aikaisemmin on käytetty ilmaisua **jalkauttaminen**. Maastouttamalla päästrategia lähennetään koko henkilöstölle. Organisaatiotason strategia ja vastuualueiden strategiat rakennetaan yhdessä ymmärrettäviksi ja arjessa toteutettaviksi. Ratkaisevassa asemassa maastouttamisen käynnistämisessä, ohjaajana ja ylläpitäjänä ovat esimiehet. Henkilöstö sitoutetaan strategiaan osallistamalla. Pelkästään johdon tekemänä, valmiina henkilöstölle annettuna, strategia ei avaudu työntekijöille. Strategiaa on tehtävä yhdessä, siitä on keskusteltava ja siihen liittyen on luotava yhteiset ja ymmärrettävät käsitteet: mitä strategia tarkoittaa ja miksi strategiaa tarvitaan. (Lauri–Sumkin 2010, 19–21.)

Ranuan Seudun Matkailu Oy:ssä strategiatyö on ajankohtaista. Strategian suunnitteluun on otettava mukaan koko henkilöstö, jolloin osallistamalla sitoutetaan heidät yhteisen strategiaan. Strategiatyön konkreettiseen toteuttamiseen on olemassa käytännönläheisiä oppaita, jotka ohjaavat strategiseen ajatteluun ja strategiaprosessiin vaihe vaiheelta.

5.4 Organisaatiokulttuuri

Järvisen mukaan tavallisimmat ja käytetyimmät kehittämisen toimintatavat ovat kehityskeskustelut, tiimi- ja projektipalaverit, osastopalaverit, yhteistyöpalaverit, johtoryhmäkokoukset, yritysinfot sekä kehittämispäivät. Kiivastahtisen työn pysäyttäminen, etäisyyden ottaminen, oman toiminnan arviointi ja kyseenalaistaminen ja kokemuksesta oppiminen ovat niin ikään kehittämisen toimintatapoja (ks. Kuvio 6). (Järvinen 2001, 74.)

5.4.1 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat tarpeen osaamisen kehittämisen toteuttamisessa. Kehityskeskustelulla tarkoitetaan esimiehen ja alaisensa käymää, luottamuksellista keskustelua, jossa he yhdessä käyvät läpi tietyt aihealueet. He keskustelevat työn tuloksista ja työstä suoriutumisesta, tehtäväkuvasta ja sen selkeydestä. Lisäksi he antavat palautetta toisilleen, määrittelevät työn tavoitteet, tunnistavat kehittämistarpeet sekä sopivat kehittämistoimenpiteistä. Kehityskeskustelussa esimies ja alaisensa pohtivat myös, miten he voivat edistää yhteistyötä ja hyvää työilmapiiriä. Viitala ja Sydänmaanlakka painottavat kehityskeskustelujen merkitystä osaamisen kehittämissuunnitelman jalkauttamisessa yksilötasolle. Käytännössä tiimin ja työntekijän henkilökohtainen kehityssuunnitelma kytetään toisiinsa kehityskeskustelussa (Sydänmaanlakka 2012, 131–134; Viitala 2004, 343, 361.)

Yhtiössä ei aikaisemmin ole toteutettu kehityskeskusteluja. Kehityskeskustelut tulisi nyt aloittaa. Käytännössä tiimit voivat suunnitella oman tiimensä kehityskeskustelujen ajankohdat. Toimitusjohtaja suunnittelee yhdessä esimiestensä kanssa toimitusjohtajan ja esimiestensä välisten kehityskeskustelujen ajankohdat. Toimitusjohtaja käy kehityskeskustelun yhtiöhallituksen tai hallituksen edustajan kanssa. Kehityskeskustelujen ajankohdat merkitään jokai-

sen osalta vuosikelloon, jonka esimiehet suunnittelevat yhdessä toimitusjohtajan kanssa.

5.4.2 Osaaminen

Henkilöstö kertoi haastatteluissa keinoista, joita he voivat käyttää oman osaamisensa kehittämiseen. Keinoja olivat muun muassa tutustuminen muihin yrityksiin ja niiden toimintaan (benchmarking), osallistuminen yhteistyörinkeihin sekä uusien ohjelmien, välineiden ja työkalujen haltuunotto työtä tekemällä. Kerrotut keinot ovat Honkasen mukaan oppivan organisaation kehittämisen keinoja. Oppivassa organisaatiossa nimenomaan kannustetaan oppimaan kokemuksen kautta. Henkilöstöä kannustetaan tekemään havain- toja ympäristön muutoksista ja muista yrityksistä. (Honkanen 2006, 403–404.) Spiik kehottaa tiimejä valmentautumaan hakemalla virikkeitä muualta, jopa kilpailijoilta tai toisilta aloilta. Hän mainitsee benchmarkingin hyvänä kei- nona tiimivalmennukseen: otetaan oppia toisilta ja kehitetään edelleen. (Spiik 2001, 159.)

Toistaiseksi yhtiö ei ole tukenut esimiesten itsensä kehittämistä. Osaamisen kehittäminen on huomioitava kevään 2014 strategiatyössä. Strategiatyön ylin vastuu on yrityksen johdolla. Toimitusjohtajan johdolla, osaamisen kehittä- mistyöhön valittu tiimi tekee työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittä- miseksi koulutussuunnitelman.

5.4.3 Palaverit

Spiik tähdentää organisaation säännöllisten palaverien välttämättömyyttä. Hänen mukaansa operatiivisen toiminnan säännöllisissä viikko- tai kuukausi- palavereissa tulisi ajankäyttö jakaa siten, että ajasta 20–30 prosenttia käsitel- lään menneitä asioita ja 70–80 prosenttia tulevia asioita; menneisyyteen ei enää voida vaikuttaa, mutta tulevaisuuteen voidaan. Tällöin asioita kyetään ennakoimaan ja tiimin toiminta on siksi tehokkaampaa. Palavereissa käsitel- tävät asiat löytyvät organisaation tavoitteista, tiimin tarkoituksesta, vastuu- alueesta, jäsenistä tai tarpeista. (Spiik 2001, 152, 156–157.) Kaikissa koko- us- ja palaverikäytännöissä on kolme yleistavoitetta: tuottavuus, suhteiden ylläpito ja päätöksiin sitoutuminen (Huhtinen 2002, 103).

Yhtiössä on ryhdyttävä pitämään säännöllisiä palavereita. Tiimit voivat itse pohtia, kuinka usein tiimi kokoontuu, mutta kokoontumisen on jatkossa taiduttava säännöllisesti. Myös tiimivastaavien (johtoryhmän) palaverit tulisi jatkossa järjestää säännöllisesti. Palaveritiheys, kuten myös palaverikäytännöt on sovittava organisaatiossa yhteisymmärryksessä. Palavereita kannattaa pitää riittävän usein, jotta käsiteltäviä asioita ei kerry liikaa, ja palaverit eivät kestoiltaan muodostu liian pitkiksi (Torvinen 2014). Palavereissa asiat dokumentoidaan, jolloin mikään asia ei jää pelkästään puhutun muistitiedon varaan ja organisaatiossa jokainen voi toimia päätetyn mukaisesti, tuloksellisesti (OK-opintokeskus 2012). Ehdotetaan, että tiimivastaavat jatkossa kokoontuvat kahden viikon välein. Tiimivastaavat voivat pitää omien tiimien palaverit piakkoin tiimivastaavien palaverin jälkeen, jolloin tietoa tiimivastaavien palaverista jalkautetaan. Haastattelussa haastateltava ehdotti kuukausittaista henkilöstöpalaveria, jossa käytäisiin läpi koko yhtiön asioita. Ehdotus yhtiöhallituksen ja yhtiön henkilöstön välisten palaverien tiheydeksi on kaksi kertaa vuodessa, sesonkien välissä.

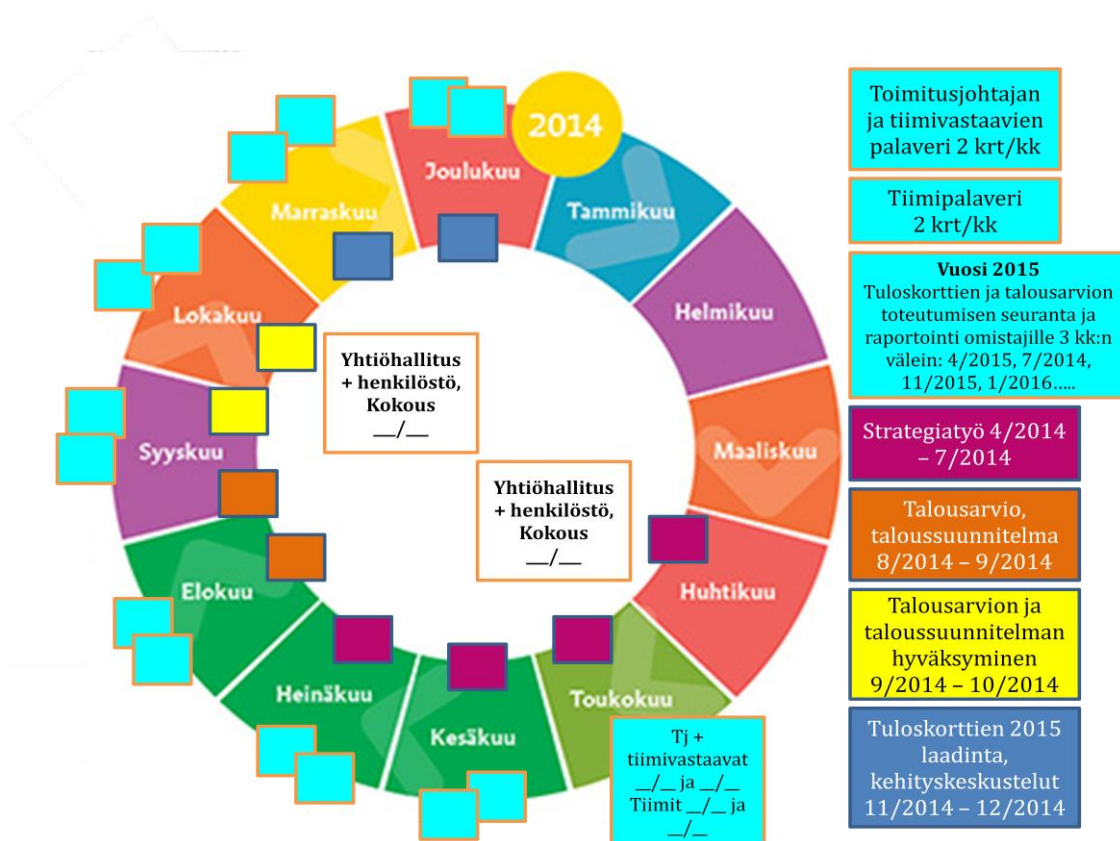
Koska palaverikäytännöt ovat uusia organisaatiossa, on niiden aloittaminen suunniteltava hyvin. Palaverit ovat osa uutta organisaatiokulttuuria; on mallettava antaa aikaa uuden kulttuurin kehittämiseen ja kehittymiseen. Huhtinen kehottaa suunnittelemaan palaverit hyvin, jotta kenenkään työaikaa ei tuhlaannu turhaan istumiseen. Palaverien asiat on saatettava osallistujien tietoon ennen palaveria, jotta he voivat pohtia asioita ennen kokoontumista. Palaverit alkavat tarkalleen ajallaan ja loppuvat sovittuna ajankohtana. Palaverien päätökset dokumentoidaan. (Huhtinen 2002, 103, 107.) Tietenkään palaverit eivät ole este kahvipöytäkeskusteluille, joita toivotaan käytävän jatkossakin. Koko yhtiötä koskevien palaverien ajankohdat merkitään vuosikelloon.

5.4.4 Viestintä

Tiedon levittäminen mahdollisimman avoimesti ja laajalle auttaa johtajaa muutoksen hallinnassa. Muutoksen johtaminen onnistuu parhaiten, jos johtaja ja esimiehet huolehtivat työntekijöiden mahdollisuudesta keskusteluun, koulutukseen sekä yhteistoimintaan muutoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Kestävimpiä tuloksia muutostilanteissa saavutetaan aidon vuoropuhe-

lun avulla, mikä vaatii paljon aikaa ja voimavaroja. (Viitala 2004, 95.) Avoimessa, oppimista tukevassa organisaatiokulttuurissa asiat kerrotaan peittelemättä ja faktaperusteisesti huomioiden eri tiimien ja yksilöiden näkökulmat. Viestinnän avulla voidaan muutostilanteissa yhdessä pohtia ja jäsenellä asioita, jotka mahdollisesti ovat olleet epäselviä, tai joista on ollut epätietoisuutta. Tällöin viestintä luo yhteisöllisyyttä. (Stenvall–Virtanen 2007, 64–65.)

Organisaatioviestinnän on täytettävä kaksi kriteeriä: suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus. Viestinnällä ei ole arvoa, jos sen toteutumista ei seurata eikä johdeta. Viestinnän pääviesti pohjautuu organisaation toiminta-ajatukseen ja strategiaan tavoitteisiin. Jokaisen vaativan päätöksenteon yhteydessä on mietittävä, miten asiasta viestitään. Viestintäsuunnitelma auttaa yritystä toteuttamaan viestintää tietyllä periodilla. Yleensä suunnitelma laaditaan kalenterivuodeksi. Tätä suunnitelmaa voidaan kutsua myös viestinnän vuosikelloksi. (Summa–Couavoux 2013.) Kuviossa 9 on esitettyä vuosikellopohja, jonka laadinnassa on hyödynnetty erään yrityksen toimitusjohtajan haastattelua. (Torvinen 2014).



Kuvio 9. Ranuan Seudun Matkailu Oy:n vuoden 2014 vuosikello (Torvinen 2014)

Viestinnän merkitys muutoksen johtamisessa on kiistaton. Stenvallin ja Virtasen (2007, 65) mukaan ei voi olla toista ilman toista. Viestinnän asiantuntija Leif Åberg on todennut: ilman viestintää ei voi johtaa (Stenvall–Virtanen 2007, 60). Yhtiön henkilöstöviestinnän toimintatapoja on muutettava. Kaikki yhtiötä koskevat asiat koskettavat aina myös henkilöstöä. Mikään suunnitelma ei voi olla asiakkaille, siis median kohderyhmälle, tärkeämpi kuin henkilöstölle. Siksi henkilöstön on tiedettävä yhtiössä tapahtuvista muutoksista, uudistuksista ennen asiakkaita. Heille on annettava mahdollisuus yhtiön toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Viestintäkanavana molempiin suuntiin toimivat esimiehet. Esimiehillä on vastuu, että työntekijät ymmärtävät suunnitelmien vaikutukset omaan työhönsä (Aarnikoivu 2013, 43). He ovat myös viestintäkanava henkilöstöltä johdolle ja yhtiöhallitukselle.

Muutostilanteissa luotettavan ja avoimen viestinnän kytkentä johtamiseen on voimakas (Mattila 2008, 72–73). Mattilan mukaan sisäinen viestintä on erittäin haasteellista ja harmittavan usein työntekijä lukee itseään koskevat uutiset lehdestä. Käytävähuhut laahaavat merkittävästi virallisen sisäisen viestinnän perässä. Mattila tähdentää, että jokaisella muutoksen osallisella on rooli ja vastuu muutokseen liittyvässä tiedottamisessa. Jokaisen tulisi asettua tiedonjakajan eikä tiedonkulun tulpan rooliin. Ranuan Seudun Matkailu Oy:ssä on tulevaisuudessa kiinnitettävä enemmän huomiota sisäisen viestinnän onnistumiseen.

6 YHTEENVETO

Ranuan Seudun Matkailu Oy on laajentanut toimintaansa. Yhtiö on taloudellisesti hyvinvoiva. Taloudelliset tavoitteet on viime vuosina jopa ylitetty. Laajentuminen on tuonut painetta organisaatiomuutokselle, joka käynnistettiin kesällä vuonna 2013. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tukea organisaatiouudistusta.

Tutkimusta varten haastateltiin yhtiön kolmea esimiestä ja toimitusjohtajaa. Haastatteluaineistosta esimiesten kertomat, heidän omaan työhön liittyvät haasteet hahmottuivat kolmeen kategoriaan: tarkentumattomat työnkuvat, osaamisen kehittäminen ja esimiesten vastuuttaminen. Haastatteluaineisto tulkittiin haasteteemojen pohjalta ja haasteisiin kehitettiin teorian pohjalta ratkaisuja.

Yhtiö oli jo aikaisemmin valinnut uudeksi organisaatiomallikseen tiimiorganisaation. Opinnäytetyössä tehdään ehdotus tiimijaosta ja esimiesten sijoittumisesta tiimivastaaviksi. Koska yhtiössä on eri osastoja, joissa osaaminen on toisistaan poikkeavaa, tiimit muodostetaan osastoittain. Yrityksessä esimiesten työnkuvat tarkennetaan siten, että suoritustason ja esimiestyön osuudet määritellään. Joitain suoritustason työtehtäviä siirretään esimiehiltä työntekijöille. Kaikille työtehtäville tehdään aikamitoitus.

Yhtiön henkilöstö muodostaa yhtiön aineettoman pääoman inhimillisen osan. Inhimillistä pääomaa ovat muun muassa henkilöstön osaaminen, hiljainen tieto ja työntekijöiden koulutus. Aineettoman pääoman rakenteellista osaa edustaa organisaatiokulttuuri, jolla tarkoitetaan organisaatiossa vallitsevia toimintatapoja, arvoja ja uskomuksia. Yhtiössä havaittiin haasteita nimenomaan aineettoman pääoman johtamisessa. Osaamisen kehittämiseen ei ole resursoitu taloudellisesti. Kehittämistoimena ehdotetaan, että yhtiössä aletaan järjestää kehityskeskusteluja, jotka ajastetaan esimiesten laatimaan vuosikelloon. Kehityskeskustelujen pohjalta yhtiössä suunnitellaan koko henkilöstön osaamisen kehittämistä. Haastatteluissa ilmeni, että yhtiön organisaatiokulttuurissa on uudistumista hidastavia käytänteitä. Näitä ovat esimerkiksi haastateltujen tottumus viestintään ilman säännöllisiä formaatteja, viestintään kahvitellessa ja ohi menen. Kehittämisen kohteena ovat palaverikäytännöt ja niiden ajastaminen vuosikelloon.

Ranuan Seudun Matkailu Oy:ssä esimiehet tekevät merkittävässä määrin suoritustason työtä. Suoritustason työn määrä on ajoittain niin suuri, että esimiestyön osuus jää väistämättä vähiin. Organisaatio ei voi toimia ilman kunnollista esimiestyötä. Esimiehillä on vastuu työntekijöiden työn sujuvuuden varmistamisesta ja työn suuntaamisesta yhtiön strategian ja vision mukaiseksi. Lisäksi heillä on vastuu työhön liittyvästä viestinnästä henkilöstön ja johdon välillä, molempiin suuntiin. He kantavat vastuun työpaikan vuorovaikutustilanteista, vaikka jokaisella työntekijällä onkin oma vastuunsa sosiaalisista tilanteista. Esimiehet suunnittelevat, organisoivat ja valvovat työn toteutumista. Toteuttaakseen esimiestyötä esimiehet tarvitsevat selkeät tiedot resursseista, joilla heidän osastonsa toimii. Haastatteluissa ilmeni, että esimiesten tiedot oman osastonsa toimintasuunnitelmista ja budjetista ovat puutteellisia. Tilanteen arveltiin osin johtuvan muutosprosessista. Esimiesten oletetaan osallistuvan keväällä 2014 aloitettuun strategian ja vision suunnitteluun. Esimiesten on tuotava suunnitteluun mukaan myös henkilöstön ideat.

Yhtiö on muutoksen kourissa. Muutosta pitää johtaa, sen ei saa antaa vain tapahtua. Muutos ja oppiminen ovat sidoksissa toisiinsa. Muutoksesta johtuen työntekijöiden nykyinen osaaminen ei enää riitä ja on opittava uutta. Oppivassa organisaatiossa henkilöstö kykenee jatkuvasti sopeutumaan, muuttumaan ja uudistumaan ympäristönsä vaatimusten mukaisesti. Tällöin organisaatio johtaa muutosta, ja se ei enää ole niin sanotusti tuuliajolla. Organisaation kehittäminen oppivaksi organisaatioksi on jatkuva prosessi, joka aloitetaan, mutta ei milloinkaan lopeteta. Kehittämistä on tehtävä vähitellen kuin palapeliä kooten. Tässä opinnäytetyössä on annettu kehittämisohdotuksia MOTTI-malliin perustuen (Honkanen 2006, 405). Mallin mukaan yhtiö voi aloittaa kehittämisen jostakin osasta ja edetä vähitellen oppivan organisaation kehittämisprosessissa.

Tapaustutkimukselle ominaisesti tässä tutkimuksessa tehdään kehittämisohdotuksia. Ehdotusten toimeenpano on yhtiön esimiehistä ja johdosta kiinni. Tutkimustulokset esitellään koko henkilöstölle ja myös yhtiöhallitukselle. Tämän tutkimuksen emansipatorisena tavoitteena on herätellä esimiehiä esimiestyöhön. Haastattelutilanteessa haastattelija keskusteli ennen ja jälkeen haastateltavien kanssa yhtiön tilasta ja tapahtumista. Haastattelija on tutki-

musprosessin aikana ollut yhteydessä esimiehiin antaen heille mahdollisuuden tutustua tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen.

Tämä tapaustutkimus selvitti yhtiön esimiesten mielipiteitä ja kokemuksia haastatteluajankohtina. Esimiestyön osaamisen taitoja tulisi kartuttaa edelleen. Lisätutkimusta yhtiössä on tehtävä koko henkilöstön osaamisen kartoittamiseksi, minkä pohjalta yhtiössä voidaan laatia työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämiseksi koulutussuunnitelma.

Yritysten kriittinen menestystekijä tulevaisuudessa on osaamisen kehittämisprosessin hallinta (Sydänmaalakka 2012, 16). Ranuan Seudun Matkailu Oy:ssä työskentelee monitaitoisia, eri alojen asiantuntijoita. Yhtiössä tapahtuva muutos pakottaa henkilöstön luopumaan vanhasta ja oppimaan uutta. Esimiesten tehtävänä on luoda ilmapiiri, jossa jokainen työntekijä haluaa oppia. Yhtiön hyvä taloudellinen tilanne mahdollistaa organisaatiossa uudistuksia, joilla osaamisen kehittämisprosessi saadaan käynnistettyä. Organisaatiokulttuuria kehitetään vähitellen osaamisen kehittämistä tukemaan. Ranuan Seudun Matkailu Oy kehittyy kohti tiimiorganisaatiota vähitellen ja mahdollisesti tulevaisuudessa myös älykkääksi organisaatioksi.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Choong, K.K. 2008. Intellectual Capital: definitions, categorization and reporting models. *Journal of Intellectual Capital* 9 (4), 609–638.
- Cohen, L. – Manion, L. 1995. *Research Methods on Education*. 4. Edition. London: RoutledgeFalmer.
- Eco, U. 1989. Oppineisuuden osoittaminen eli miten tutkielma tehdään? Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. 2010. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. – Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. (toim. J. Aaltola ja R. Valli), 180. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Eskola, J. – Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Tampere: Vastapaino.
- Finlex 2013. Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä 1136/2013. Osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20131136>. 20.12.2013.
- García-Rosell, J.-C. – Kylänen, M. – Pitkänen, K. – Tekoniemi-Selkälä, T. – Vanhala, A. 2010. Vuosikello. Matkailun tuotekehittäjän käsikirja. Osoitteessa <http://matkailu.luc.fi/Tuotekehitys/Tyokaluja-Ideointiin/Vuosikello>. 17.4.2014.
- Harisalo, R. 2010. Organisaatioteoria. 3. painos. Tampere: Tampereen Yliopisto.
- Heikkilä, K. 2003. Tiimit – avain uuden luomiseen. 10. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hinno, T. 2013. Ranuan Seudun Matkailu Oy:n toimitusjohtajan haastattelu 7.11.2013.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Huhtinen, P. 2002. Näkökulmia neuvotteluihin ja palavereihin. Tampere: Puheviestintä Oy.

- Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi. Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hätönen, H. 2005. Mistä liikkeelle? Kehitystarveanalyysi oppivan organisaation kehittämiseen. Helsinki: Helsingin yliopiston Koulutus- ja kehittämiskeskus Paimenia.
- IC Partners Oy 2004. Aineettoman pääoman johtaminen. Työkirja. Osoitteessa <http://www.tekes.fi/julkaisut/aineeton.pdf>. 3.7.2004.
- Järvenpää, E. 2006. Laadullinen tutkimus. SoberIT jatko-opintoseminaari. Teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden osasto. Osoitteessa <http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/k2007/materiaali/luento4.pdf>. 2.2.2006.
- Järvinen, P. 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. 2. painos. Helsinki: WSOY.
- Kaistila, M. 2010. Hyvä esimiestyö -opas. Osoitteessa http://www.tyoturvallisuuskeskus.fi/files/1579/Hyva_esimiestyo_opas.pdf. 24.10.2013.
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen tänään, huomenna. Otteita Mika Kamenskyn esitelmästä. Juhlaseminaari Hanasaassa. Osoitteessa http://www.kamensky.fi/attachments/File/Mika_Kamensky_04_11_2010.pdf. 4.11.2010.
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. 2009. Strategiaverkko. Helsinki: Talentum.
- Katzenbach, J.R. – Smith, D.K. 1998. Tiimit ja tuloksekas työ. 5. painos. WSOY: Helsinki.
- Kauppalehti 2014. Yrityshaku. Ranuan Seudun Matkailu Oy. Osoitteessa <http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/ranuan+seudun+matkailu+oy/04874346>. 4.4.2014.
- Koponen, M. 2006. Elinkeinoelämän keskusliitto. Palvelut 2020 – Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa. Loppuraportti. Osoitteessa http://www.sosiaaliala.fi/ek_suomeksi/tulevaisuusluotain/dokumentit/tietotori/Palvelut2020_loppuraportti.pdf. 18.10.2006.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Lapin liitto 2013. Lapin matkailustrategia 2011–2014. Lappi elämänvoimaa. Osoitteessa http://www.lappi.fi/lapinliitto/c/document_library/get_file?folderId=21330&name=DLFE-9293.pdf

- Lauri, T. – Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa. Oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Lumijärvi, I. 2005. Strateginen johtaminen ja tuloksellisuuden arviointi. Julkijohtamisen erikoistumisopinnot. Luento Rovaniemen ammattikorkeakoulussa 17.–18.3.2005.
- Lämsä, A.-M. – Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Lönnqvist, A. 2012. Aineeton pääoma on tärkeää tieto- ja palveluyhteiskunnassa. Juhlaluento Tampereen teknillisessä yliopistossa. Osoitteessa http://lta.hse.fi/2012/1/lta_2012_01_d4.pdf. 6.2.2012.
- Lönnqvist, A. – Kujansivu, P. - Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Tampere: Management Institute of Finland Oy.
- Martins, E.C. – Teblanche, F. 2003. Building organizational culture that stimulates creative and innovation. *European Journal of Innovation Management* 6 (1), 64–74.
- Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus. Miten tarttua muutokseen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö. Opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOYPro.
- Ojasalo, K. – Moilanen, T. – Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- OK-opintokeskus 2012. Tervetuloa tutustumaan kokouskäytäntöihin! Osoitteessa <http://kokous.ok-opintokeskus.fi/kokouksissa-vaikutetaan>. 31.1.2012.
- Paalumäki, A. 2011. Organisaatiokulttuuri aineettoman pääoman osatekijänä. – Teoksessa Aineeton pääoma organisaation voimavarana. (toim. A. Puusa ja H. Reijonen), 317. Kuopio: Oy UNIPress ab.
- Pedler, M. – Burgoyne, J. – Boydell, T. 1997. *The Learning Company, a strategy for sustainable development*. London: Mc Graw-Hill.
- Puusa, A. – Reijonen, H. 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Kuopio: Oy UNIPress ab.
- Ranua Zoo 2013. 30 vuotta Lapin arktisen eläinpuiston historiaa. Osoitteessa <http://www.ranuazoo.com/Suomi/Kesa/Palvelut/RanuaZoo-30-vuotta/Historiaa>. 14.10.2013.

- Romana, A. – Keskinen, S. – Keskinen E. 2004. Oikeudenmukainen johtaminen – Arjen kokemuksia ja menetelmiä. Tutkimusraportti. Osoitteessa http://www.ttk.fi/files/1984/Oikeudenmukainen_johtaminen_tutkimusraportti.pdf. 19.10.2013.
- Sammalisto, S. 2013. Yhteenveto 925 Festivaalin puheista 12.-13.11.2013. Puhuja Charles Duhigg. Osoitteessa <http://viisaampaatyota.com/2013/11/17/yhteenveto-925-festivalin-puheista-12-13-11-2013/>. 17.11.2014.
- Satokangas, P. 2013. Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti / Lapin yliopisto. Matkailulla maakunta menestyy. Matkailun tulo- ja työllisyysvaikutukset 12 lappilaisessa kunnassa vuonna 2011. Osoitteessa <http://matkailu.luc.fi/loader.aspx?id=1cbe71fc-3d25-426e-879e-d163d4ff6bad>. 17.6.2013.
- Savolainen, T. 2010. Johtajuus ja esimiestyö. Luento. Itä-Suomen yliopisto. Kauppatieteiden laitos. 19.10.2010.
- Spiik, K.-M. 2001. Tiimityöstä voimaa. 1.–2. painos. Helsinki: WSOY.
- Spiik, K.-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY.
- Stenvall, J. – Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Summa, S. – Couavoux, A. 2013. Soparano Oy. Hyvän viestinnän tulokset ovat mitattavia. Blogi. Osoitteessa <http://blog.soprano.fi/2013/09/viestinnalla-mitattavia-tuloksia/>. 16.9.2013.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Torvinen, J. 2014. Napapiirin Residuum Oy:n toimitusjohtaja Juha Torvisen haastattelu. 1.3.2014.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Ihmistieteisiin luettavien tutkimusalojen eettiset periaatteet. Osoitteessa: <http://www.tenk.fi/fi/eettinen-ennakkoarviointi-ihmistieteiss%C3%A4/periaatteet>. 4.11.2012.
- Varis, K. 2012. Organisaatiokulttuurin ja johtamisidentiteetin merkitys matriisiorganisaatiomuutoksessa. Väitöskirja. Jyväskylä University School of Business and Economics. Osoitteessa 978-951-39-4949-5%20(1).pdf. 3.12.2012.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. 2006. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 2. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Haastattelukysymykset

Liite 1

Tutkimuksen esittely haastateltavalle

Olen Päivi Torvinen. Suoritan matkailun ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Tutkintoon liittyen teen opinnäytetyön Ranuan Seudun Matkailu Oy:n toimeksiantona. Opinnäytetyössäni tutkin organisaatiomuutosta.

Ranuan Seudun Matkailu Oy:tä on kehitetty käyntikohteesta lomakohteeksi. Toiminnan laajentuminen on tuonut uusia haasteita yhtiön toimintaan. Yhtiön toimintaa ollaan parhaillaan kehittämässä. Kehittämistoimintaa pyritään tukemaan tällä tutkimuksella. Tutkimusta varten haastattelen koko henkilöstön. Tarkoitukseni on teorian ja haastattelututkimuksen pohjalta luoda uusia kehittämisideoita organisaation toiminnan kehittämiseksi ja yhtiön menestyksen takaamiseksi.

Käytän haastatteluja luottamuksellisesti tutkimusmateriaalina organisaation kehittämistä suunnitellessani. Haastattelumateriaali jää ainoastaan tutkimuksen tekijän käyttöön. Tutkimusraportissa ei esiinny haastateltavien nimet. Tutkimusraporttia ei julkaista Internetissä. Tutkimuksen tuloksia voi yhtiön johto käyttää organisaatiota kehittäessään.

Haastattelukysymykset:***Teema 1, Työnkuva: Nykyinen työ. Tehtävämuutokset. Koulutus.***

1. Mitkä työtehtävät ovat vastuullasi? (päivän aikana, viikon aikana, kuukausittain tapahtuvat työtehtävät, onko erityistyötehtäviä)
2. Kuka on lähiesimiehesi? (alais-esimiessuhteet)
3. Mihin työtehtävään olet alunperin palkattu? (työhistoria)
4. Minkälainen on koulutustaustasi? (koulutus)

Teema 2, Strateginen prosessinäkökulma: Alais-esimiessuhde. Viestintä.

5. Oletko tietoinen yhtiössä tapahtuvasta kehittämisestä siltä osin kuin se vaikuttaa omaan työhösi?
6. Millä tavalla voit vaikuttaa omiin työtehtäviisi?
7. Kerro yhteistyöstä esimiehesi/esimiehiesi kanssa. (viestintä; kuinka usein olet tekemisissä esimiehesi kanssa, palaverit, keskustelut?)
8. Millä tavalla kehität omaa työtäsi?

Teema 3, Strateginen talouden näkökulma.

9. Onko tiedossasi omaan työhön liittyvät tulot ja menot? Millä tavalla voit vaikuttaa omaan työhön liittyviin talousasioihin?

Teema 4, Strateginen asiakasnäkökulma.

10. Miten työsi vaikuttaa asiakkaisiin?

11. Miten sinä henkilönä vaikutat asiakkaisiin?

Teema 5, Strateginen osaamisen näkökulma.

12. Millä tavalla voit kehittää omaan työhön liittyvää osaamistasi?

